

CA1
PV
-1996
G23

GOVT



3 1761 117094490



CA 1
PV
- 1996
G 23



Government of
Canada

Gouvernement
du Canada



Getting Government Right

A Progress Report

March 7, 1996

Canada

Contents

Section I: The Right to Get Government Right	1
1. What Is the Right Government Right?	1
2. How to Get the Government Right	3
a. Education	3
b. Information	3
3. What Has Been Accomplished Through Getting Government Right	7

a. Civil Liberties and Liberties of the Citizen	9
---	---

Getting Government Right

b. Civil Liberties and Liberties of the Citizen	11
a. Privacy	11
b. Freedom of Information	13
c. Freedom of Expression	15
d. Freedom of Assembly	17
e. Freedom of Religion	19
f. Freedom of the Press	21
g. Freedom of Association	23
h. Freedom of Movement	25
i. Freedom of Privacy	27

A Progress Report

b. Civil Liberties and Liberties of the Citizen	29
a. Privacy	29
b. Freedom of Information	31
c. Freedom of Expression	33
d. Freedom of Assembly	35
e. Freedom of Religion	37
f. Freedom of the Press	39
g. Freedom of Association	41
h. Freedom of Movement	43
i. Freedom of Privacy	45

March 7, 1996



© Minister of Supply and Services, Canada, 1996
Cat. No. CP22-56/1996
ISBN 0-662-62327-4

Privy Council Office



Contents

Summary	iv
1 Why Do We Need to Get Government Right?	1
2 How Do We Get Government Right?	4
Key Objectives	4
The Review Processes	5
3 What Has Been Accomplished Through Getting Government Right?	7
Clarifying Federal Roles and Responsibilities	8
<i>Building a Stronger Economy</i>	10
<i>Ensuring the Health and Well-Being of Canadians</i>	12
<i>Representing Canada's Interests Abroad</i>	16
<i>New Partnerships</i>	17
Making the Federal Government Work Better	19
<i>Harnessing Information Technology</i>	19
<i>Improving Service</i>	20
<i>Changing the Decision-Making Process</i>	23
<i>Adopting a Results-Based Approach</i>	24
4 The Challenges Ahead	26
Rethinking Program Delivery	26
The Public Service	26
5 Conclusion	29
Appendix 1 Program Review Guidelines	30

Summary

The federal government recognizes the need to take action to restore the public confidence in the institutions of government by getting government right. Getting government right means modernizing federal programs and services to meet the needs of Canadians, as citizens and clients, today and in the future. The government has launched a number of initiatives, including Program Review and sector-specific policy reviews, to assess all of its policies and programs. Four key objectives have guided this work. These are to:

- clarify federal roles and responsibilities in order to make the federation work better and reduce costly overlap and duplication;
- ensure that resources are devoted to the highest priorities so that Canada is well positioned to face the challenges of the 21st century;
- respond to the public demand for better and more accessible government by involving clients more closely in decision making and using modern and practical service delivery tools; and
- achieve affordable government by reducing deficit and debt pressures and allow the government to effectively address issues of priority to Canadians.

Achieving these objectives will ensure the government's capacity to perform the role of a national government:

- to strengthen the economy and the economic union to ensure a prosperous country for Canadians and their children;
- to enhance social solidarity by preserving and modernizing the social union so that the caring and sharing society is truly Canada-wide in scope;
- to pool national resources to achieve common goals efficiently and effectively;
- to protect and promote Canadian values and identity while celebrating Canada's diversity; and
- to defend Canada's sovereignty and to speak for Canadians collectively on the world stage.

Through the review processes, the federal government is transforming the role it plays in all areas. To build a stronger economy, the government will reduce direct support to industry in favour of setting framework policies that will stimulate economic growth and job creation. To secure the health and well-being of Canadians, the government will use practical federalism to work with the provinces and Canadians to develop the objectives and principles that will sustain the social union. To best represent Canada's interests abroad, the government has redefined its priorities to respond to the emerging realities of trade liberalization and global security. In many cases, the federal government is making its activities more effective by working in partnership with other levels of government, the private sector and citizens. Finally, programs and services are being improved to make them effective, efficient, affordable, accessible and fair.

Getting government right is an ongoing process. The impacts of globalization and technological change, fiscal pressures, and the evolution of Canadian society will require continuing efforts to simplify and streamline. Further work will be required to clarify the respective roles of the federal and provincial governments, to rethink service delivery, and to equip the public service to meet the challenges ahead.

As the world economy continues to change, the government will continue to work with the provinces and Canadians to ensure that the federal role is effective, efficient and sustainable, and that there are no longer any unnecessary costs.

Like most countries, Canada is facing competing economic, social and demographic challenges, requiring structural adjustments in the economy. The impacts of globalization and international competitiveness, the declining growth of Canada's labour force, the aging population, and the increasing fiscal pressures have led to significant pressures on government activity. The government must deliver.

Globalization is making government more efficient and making our "federal" policy choices less relevant to us. This shift in focus has led to significant changes, but extends to many other areas, such as environmental protection, labour laws and human rights. The new principles of federal government, to support global competitiveness and social justice, allow the federal government to work with governments at home, the private and non-governmental sectors, and with other countries.

Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117094490>

1 Why Do We Need to Get Government Right?

Canadians want a strong and united country where government protects them through a sustainable social safety net; a country where the economic union functions effectively; and a country that is recognized and respected internationally.

In recent years, the bond between Canadians and government has been weakened. Canadians have become increasingly aware of the strain on public finances, less tolerant of waste and inefficiency, suspicious of public institutions and sceptical that governments can continue to deliver necessary services.

The Government of Canada recognized that it faced not only a financial challenge, but a challenge of public faith. The practices, principles and institutions used by government to meet the needs of Canadians were found wanting. Canadians no longer believed that their interests, as citizens, clients and taxpayers, were sufficiently and effectively reflected in the actions of their governments.

It was also clear that some federal programs and services were not serving the social and economic needs of the day. Some were inefficient, others were outdated and still others were no longer affordable.

Like most western nations, Canada faces sweeping economic, social and demographic changes, including wrenching structural adjustments in the economy. The impacts of globalization and international competitiveness, the changing fabric of Canadian society, the "information revolution" and the increasing fiscal pressures have not always been consistently reflected in government priority setting, program design and service delivery.

Globalization is making governance more difficult and is shifting many national policy issues into the international arena. This shift is not limited to economic policies, but extends to many other sectors, such as environmental protection, labour laws and human rights. Globalization requires national governments to connect global imperatives with local needs. These factors are putting pressure on the federal government to change the nature and type of its activities.

The explosion in the use of information technologies has reduced the importance of national boundaries and is fundamentally changing the way policy decisions are made. It is creating growing demands for governments to bring decision making closer to citizens. In addition, it is opening new possibilities for the delivery of services.

Among the greatest pressures has been the impact of the deficit and debt on the government's ability to address the legitimate needs of Canadians. Simply put, the government was overextended — with too many programs and services in too many areas, and questionable returns on investment.

In response, the government has put in place measures to reduce the deficit to three percent of Gross Domestic Product (GDP) by 1996-97 and two percent of GDP by 1997-98, on the road to its eventual elimination. Achieving these targets is essential to create jobs, restore investor confidence, strengthen the economy, and enhance the capacity of the federal government to develop and implement innovative policy responses to emerging requirements. At the same time, the government has taken steps to focus shrinking resources on those areas of highest priority.

Canadians recognized that having a large federal government does not necessarily translate into having an effective federal presence. They have also been frustrated by jurisdictional squabbles between governments and have been concerned that overlap and duplication of programs and services were squandering scarce resources.

For its part, the government has recognized a deep and enduring public demand for better governance — a requirement to get government right. In the same way that factors such as information technology, economic pressures and greater focus on service to clients have reshaped the business and volunteer sectors in Canada, they are also reshaping government.

The federal government recognized the need to address the following challenges:

- Its roles and responsibilities in the federation could be more clearly defined.
- The debt and the deficit impeded its ability to respond to the needs of Canadians.

- It was involved in too many areas.
- Some federal programs and services were not relevant, accessible or responsive to the needs of Canadians.

As the government enters the second half of its mandate, it is appropriate to take stock and review the important progress made on achieving better governance and getting government right.

This paper describes the key objectives and the reviews undertaken in getting government right. It reports on what has been accomplished so far and highlights the challenges ahead.

2 How Do We Get Government Right?

Key Objectives

The federal government recognizes that changes brought about by trends such as globalization, the changing demography of Canada, high unemployment, and ongoing financial pressures present both an obligation and an opportunity to restore confidence in the government's ability to serve Canadians.

With this in mind, the government set four key objectives. These are to:

- clarify federal roles and responsibilities in order to make the federation work better and reduce costly overlap and duplication;
- ensure that resources are devoted to the highest priorities so that Canada is well positioned to face the economic and social challenges of the 21st century;
- respond to the public demand for better and more accessible government by involving clients more in decision making and using modern and practical service delivery tools; and
- achieve more affordable government by reducing deficit and debt pressures and allow the government to effectively address issues that are important to Canadians.

To achieve these objectives, the federal government launched a series of exercises to review all of its policies and programs. These exercises were rooted in a view that the federal government had a number of important roles to play to help Canadians achieve common goals and realize common values. However, choices must be made about what the federal government can and should do. The underlying question has been: Which roles and responsibilities in the federation are most suitably those of the federal government and which are more properly the domain of other partners, e.g., the provinces, business, labour, the voluntary sector, families and individual Canadians?

In moving forward, the government will ensure that the role of the national government is preserved to:

- strengthen our economy and economic union to ensure a prosperous country for ourselves and our children;

- enhance social solidarity in Canada — in preserving and modernizing the social union so that the caring and sharing society is truly Canada-wide in scope;
- pool our national resources to achieve common goals efficiently and effectively;
- protect and promote Canadian values and identity while celebrating our diversity; and
- defend Canada's sovereignty and speaking for Canadians collectively on the world stage.

These organizing principles are being used to identify which federal programs, services and activities require the involvement of the federal government and to identify the potential areas for disengagement or devolution.

The Review Processes

The government launched a number of reviews to examine federal programs and activities, clarify roles and responsibilities and ensure that resources were directed to the highest priorities.

In a number of specific sectors, the government undertook major reviews of its overall policy frameworks — for example, defence, foreign policy, social security reform and economic growth and innovation. It set priorities and principles aimed not only at clarifying roles and responsibilities but also at providing a focussed direction for the future. In many cases, these reviews involved extensive consultations with Canadians and parliamentarians.

The government co-operated with the provinces and territories to make all levels of government work better for Canadians through the Efficiency of the Federation Initiative. The initiative was designed to increase administrative efficiencies and improve client service, harmonize procedures and regulations, and reduce both costs and unnecessary overlap and duplication.

Program Review examined all federal programs and activities (except major transfers to persons and other levels of government) to rethink not only what the federal government does but how it does it. Program Review was designed to identify the federal government's core roles and to re-focus resources on priority areas while reducing overall spending.

The Program Review exercise differed from previous "review" exercises in that each department and agency conducted a review of all of its programs and activities based on a set of basic tests (see Appendix 1). In this way, the collective exercise of reform was led by the experts in each area.

Finally, a number of steps, including quality service initiatives, were taken to improve efficiency and effectiveness of programs and services and to change the structures and institutions of government to bring decision making closer to Canadians.

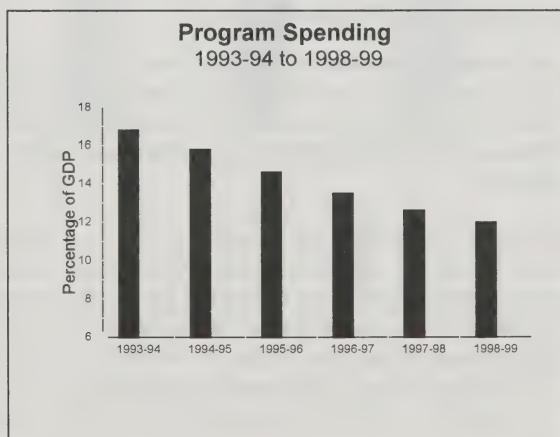
Together, these initiatives contributed to the most fundamental review of federal programs and services since World War II. The results have and will continue to change the face of the federal government for many years to come.

3 What Has Been Accomplished Through Getting Government Right?

A central thrust of the renewal agenda has been to determine where the federal government is best placed to deliver programs or services and where these programs and services are more appropriately delivered by others. The net result is significant changes both in the services the federal government provides and in how it delivers them. The federal government is increasing its use of partnerships with other levels of government, the private sector and citizens to better manage collective and particular interests within Canada's economic and social union. In addition, by paying greater attention to how well it delivers services, the federal government is finding better ways to manage its operations efficiently and provide quality service to Canadians.

These changes also mean that major progress is being made in addressing structural spending problems. Program spending (which includes all federal spending except interest payments) will decline in absolute terms by over 12 percent between 1993-94 and 1998-99. Chart 1 shows that, relative to the size of the economy, the decline in program spending is even more dramatic. It will fall from almost 17 percent of gross domestic product (GDP) in 1993-94 to 12 percent in 1998-99 — its lowest level since 1949-50.

Chart 1



This progress in reducing spending levels has also supported the goal of reducing the deficit — the difference between revenues and spending. By 1997-98, the deficit relative to the size of the economy will have been reduced to one-third its level in 1993-94. The progress in restoring financial health is also evident in the government's financial requirement, which is the amount of new borrowing from financial markets. Financial requirements will fall in 1997-98 to 0.7 percent of GDP from 4.2 percent in 1993-94. Financial requirements will be the lowest among the central governments of the G-7 countries.

Federal spending has been refocussed to meet changing priorities. One way to measure the change is to look at spending by departments, excluding direct payments to persons and provinces. As illustrated in Chart 2, departmental spending devoted to economic programs will decline significantly between 1994-95 and 1998-99, reflecting the shift in the government's role from providing direct support to business, to setting framework policies. Although absolute levels of departmental spending on social programs will decline as well, the relative share of departmental spending devoted to social programs will increase, reflecting a continued commitment to Canada's social union. Social programs include departmental spending on justice and legal programs, reflecting the important role the federal government plays in securing public safety; and culture and heritage programs, reflecting the government's role in promoting Canadian values and identity. The share of departmental spending on foreign and defence programs, including international assistance, will remain relatively constant at roughly 30 percent.

Clarifying Federal Roles and Responsibilities

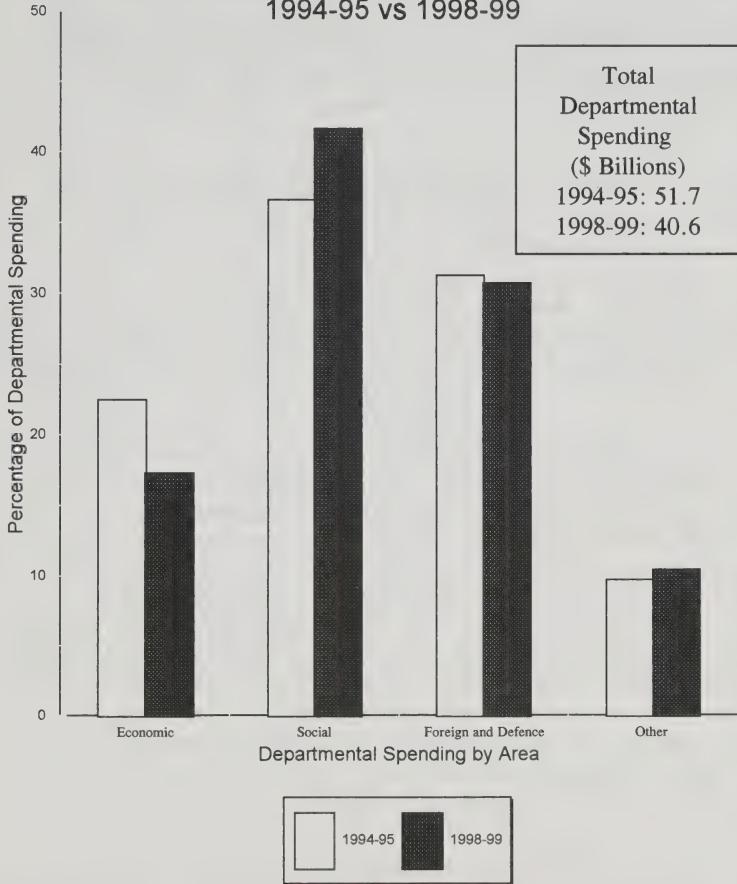
The efforts of the federal government to clarify its roles and responsibilities recognize that Canadian federalism must be practical and built on a foundation of partnership, whereby responsibility is sensitive to the capacity of each partner. Progress is evident across the range of activities — economic, social, and foreign and defence programs.

Taken together, the progress being made to clarify federal roles represents an important contribution toward making the Canadian federation work better. Costly overlap and duplication are being reduced in many areas and the federal government is focussing its resources on areas best addressed at the national level. The federal government remains committed to working with provinces and other partners in Canadian society to further strengthen Canada's economic and social union and to enhance our ability to represent Canada's interests abroad.

Chart 2

The Changing Priorities of Government

1994-95 vs 1998-99



Building a Stronger Economy

As a result of Program Review and other changes in economic policies, the federal role in building a stronger Canadian economy is being transformed. Key to these efforts is the progress made on the deficit reduction front, which has created a better economic environment. The federal government is making increased use of framework policies to create more favourable conditions for job creation and sustained economic growth. These policies allow the government to provide a framework to guide decision making to support economic growth and jobs.

Evidence of the federal government's transformed role can be found in many sectors of the economy, including transportation, agri-food and other resource sectors, as well as in overall economic and business assistance policies.

In the transportation sector, the federal government is changing its role significantly. Instead of owning, operating and subsidizing large parts of Canada's transportation system, the federal government is focussing on its core policy and regulatory responsibilities to ensure the efficiency, effectiveness, safety and security of the system. Important components of the transportation infrastructure are being transferred from the federal government to other stakeholders. CN has been privatized. Plans are under way to sell the federal government's fleet of hopper cars. Under the National Airports Policy, the federal government will continue to ensure that national standards for safety and security are maintained while shifting responsibility for the operation of airports to the communities they serve. And under the new National Marine Policy, the government will commercialize the operations of the St. Lawrence Seaway and ferry services; modernize marine pilotage; and transfer regional and local ports to provincial governments, municipal authorities, community organizations or other interests. As a result of these changes, locally owned and operated airports and ports should function in a more cost-effective manner and be more responsive to local needs. Major ports and airports will remain under federal jurisdiction, but will be managed by users and community representatives on behalf of the government.

The federal government is largely ending direct transportation subsidies and reducing significantly those that remain, for instance, in the rail passenger and ferry sectors. The elimination of Atlantic rail subsidies will result in increased efficiency, a reduced burden on taxpayers and a shift of transportation costs to those who use and benefit directly from the system. Elimination of subsidy payments under the Western Grain Transportation Act will provide the grain

industry with access to competitive transportation services and the ability to reduce costs so that prairie grain farmers and processors can compete effectively in international markets.

Phasing out subsidies in the agri-food sector, such as the dairy subsidy, permits greater reliance on the market and greater diversification and value-added activity to meet global demand. Producers can be more involved in decision making. Barriers to growth and increased opportunity for trade can be addressed, with the involvement of all stakeholders. The federal government is working with the provinces and the industry to design a collaborative and co-funded system of farm safety nets. In other areas, federal spending is being refocussed on industry-driven research and development and promotion of agricultural exports.

The federal role in fisheries is being focussed on conservation and the sustainable use of Canada's ocean resources and on the development of a fishery that is economically and environmentally sustainable and self-reliant. To reduce overlap and duplication, and recognizing that inland provinces have managed freshwater fisheries for many years, the government is taking steps to transfer responsibility for the management of freshwater fish habitat to them.

The federal government's core role in other natural resource sectors is shifting fundamentally, thus reducing federal-provincial overlap and duplication. In the future, the federal role in these sectors will be limited to science and technology, information gathering and dissemination, international trade and investment, and meeting Canada's international obligations, such as global commitments to reduce greenhouse gas emissions. The government has decided to withdraw from programs that provide direct financial support to industry, including energy megaprojects, and not to renew resource sector regional development agreements as they expire.

Subsidies to business in other sectors are being significantly reduced, and those that remain will be targeted to the key engines of economic growth — trade, science and technology, and small business. In the future, all business assistance programs will be in the form of loans and repayable contributions. The regional agencies will not only reorient their efforts to focus on small business, but will also work with the provinces and the private sector to increase access to investment capital. In changing how it provides support to business and other regional development assistance, the federal government has substantially reduced the potential for overlap, duplication and conflict with provincial and local economic development objectives.

While the federal role in regional development is changing, the federal government remains committed to ensuring that the benefits of the economic and social union are enjoyed by Canadians in all regions. Equalization payments ensure that provincial governments can provide reasonably comparable public services at reasonably comparable levels of taxation. The equalization program was renewed for five years starting April 1, 1994, providing a stable financing regime for the recipient provinces. Equalization payments are projected to increase from \$8.5 billion to \$9.6 billion over the period.

As the government reduces its role in direct subsidies to business, its focus is shifting to more strategic activities. Accurate, timely, accessible information, for example, is an essential competitive requirement for Canadian business.

Government is a major generator and user of information on relevant issues from trade to technology, and its ability to make this information more widely available assists growth and job creation. Government also sets the rules of the game for the domestic marketplace through framework laws and regulations, thus creating a business climate that fosters investment and growth. The federal government can be an effective partner with the private sector in areas such as science and technology, where potential job and growth benefits are high and national governments in other countries are key players. These are important areas of governance and competitiveness that must be effectively addressed at the national level.

The federal government is committed to continuing its efforts to clarify its roles and responsibilities, in order to focus on those areas where it is best placed to play a role. In this regard, the federal government is prepared to withdraw from functions in areas such as forestry, mining, recreation and labour market training, which are more appropriately the responsibility of others, including the provincial governments, local authorities or the private sector.

Ensuring the Health and Well-Being of Canadians

Canada's social programs are the envy of many other countries and a source of great pride to Canadians. The federal government's key objective, which is broadly shared by the provinces and territories, is to maintain universal access to a comprehensive package of publicly funded health services and to basic social services of comparable quality for all Canadians, regardless of where they live in Canada. Tackling the deficit problem is critical to meeting this objective. A federal government that is fiscally healthy is in a better position to allocate resources among individuals, families, regions and generations and to ensure that

people in need are protected by social safety nets. Furthermore, despite the significant reductions in program spending, preference has been given to spending on social programs and services.

The federal government has launched a comprehensive and progressive reform agenda to redefine its relationship with First Nations. For example, the government has recognized that the Constitution includes the inherent right to self-government and is developing a framework policy for the negotiation of self-government agreements. As evidence of this commitment, the government is dismantling the operations of Indian and Northern Affairs Canada as they affect First Nations in Manitoba. Significant progress has been made in settling historic grievances and comprehensive claims. Together with a commitment to assist First Nations in improving conditions on reserves, this agenda affirms the unique social, cultural and historical presence of First Nations throughout Canadian history.

First Nations and Inuit groups are increasingly assuming responsibility for the management of health resources; it is anticipated that, over time, they will manage most of the First Nations and Inuit Health program budget now administered by Health Canada. Recognizing provincial jurisdiction over health care, the federal government will ensure that provinces are involved in this evolution.

Employment insurance is being redesigned to integrate income benefits with active measures to help Canadians find work. This modernization will improve incentives to work, reward work effort, and provide secure income support to those with the greatest need.

As part of this exercise, and in recognition of provincial responsibility for education and labour market training, the federal government announced its intention to withdraw from direct support of training and to participate in training initiatives only with the consent of provinces. In the future, the federal government will no longer purchase training courses and will withdraw from apprenticeship, workplace-based training and co-operative education programs.

The federal government nevertheless retains a strong interest in facilitating the smooth functioning of labour markets, in helping people get back to work, and in promoting labour mobility among all regions of the country. The National Employment Service provides essential labour market information to help workers find suitable employment and to help employers find suitable workers. In the delivery of labour market development programs, there is an important role in

building partnerships with the provinces, the private sector and community groups. Specifically, the federal government is discussing with the provinces new labour market agreements covering employment programs. These arrangements should reduce overlap and duplication and take advantage of the benefits of local decision making in providing services most suited to local needs while ensuring accountability for dollars spent and results achieved.

The federal and provincial governments have launched a joint consultation process to pursue reform of the Canada Pension Plan to make it sustainable for future generations. In addition, the federal government is committed to making changes to the elderly benefits system (including Old Age Security and Guaranteed Income Supplement) to ensure its long-run sustainability.

Many aspects of the social union fall under provincial jurisdiction. Nonetheless, in the past, the federal government has used its spending power to become involved in a range of social policy areas. Much progress has been made in defining the federal role in these areas to those functions that are national in scope, and in clarifying the conditions under which the federal government will become involved in new activities.

In the future, the government will not use its spending power to create new cost-shared programs in areas of exclusive provincial jurisdiction without the consent of a majority of the provinces. Any new program will be designed so that non-participating provinces will be compensated, provided they establish equivalent or comparable initiatives.

Further progress can and will be made. For example, through bilateral negotiations, provincial and territorial governments will be offered the opportunity to take over the management of existing social housing resources, provided that federal subsidies continue to be used for housing assistance for low-income households. This should simplify the administration of the program, bring management closer to the local level, and improve service. The federal government will retain its direct role in housing on Indian reserves.

The federal government is working with the provinces to redefine the roles of both levels of government in immigration programs. It is proposed that the federal role focus primarily on protecting the integrity of Canada's border, on the admission of refugees and on ensuring that immigration selection contributes to Canada's social and economic development. The federal government intends to end its involvement in direct delivery of settlement services. Federal funds for newcomer settlement and integration will be transferred to provinces or other

partners, with communities involved in setting spending priorities. The emphasis on local development will provide better value for money and better meet local integration needs.

Through cost sharing of cultural activities, the federal and provincial governments are working together to support the long-term viability of the cultural sector. As well, governments and the private sector are working collaboratively on achieving greater financial stability for performing arts organizations and arts infrastructure.

The federal government will continue to spend directly on health promotion and protection in co-operation with the provinces, based on a shared vision of the health system. The federal role in health protection improves the health and safety of Canadians by setting national standards to assess and manage risks associated with products and diseases. Medical research is an essential tool in identifying and targeting resources to emerging health care challenges. The federal government and the provinces are working to set national health research priorities, assisted by the creation of the Health Services Research Fund. Initially, it will be federally funded and will be managed by a partnership among governments and other stakeholders.

Under the new Canada Health and Social Transfer, the federal government is replacing the previous system of transfers for health and post-secondary education under the Established Programs Financing and for social assistance and social services under the Canada Assistance Plan. The new transfer will give the provinces greater flexibility in the design and delivery of social programs, subject only to the provisions of the Canada Health Act and a prohibition against minimum residency requirements for social assistance.

The federal government is committed to working with the provinces and Canadians to develop, by mutual consent, the principles and objectives that should underlie this transfer, and building on this, the social union in general. New approaches to decision making in social policy will also be explored.

There are no clear-cut rules to determine when the national dimensions of a social issue warrant the participation of the federal government. To a great extent, this depends on the social evolution of the country. In times of change, formal and rigid lines of responsibility can be too limiting. The federal government believes that Canadian social policy goals are best realized through the tools of practical federalism, in partnership with the provinces and informed by the views of Canadians. Progress has been made, but further effort is required to ensure that all

of the partners in society work together, in a spirit of co-operation, to ensure that Canada has the resources, institutions and programs to protect and promote the health and well-being of Canadians.

Representing Canada's Interests Abroad

The federal government has redefined its international and defence priorities to ensure Canada's national interests are well represented in the international arena and to embrace and reflect the new realities of globalization, trade liberalization, and the expanding understanding of global security, which includes poverty and environmental degradation.

Given the importance of trade to all sectors of the Canadian economy, international trade promotion is increasingly being done in partnership with the provinces and the private sector. The federal government is working with these partners to develop joint trade priorities, co-ordinate trade development activities and focus resources on priority export markets. To date, the "Trade Team Canada" approach has generated over \$20 billion in export business for Canadian firms through highly successful trade missions to Asia, Latin America and India.

Foreign and international aid policy has been fundamentally reviewed based on extensive public consultations. The result is a new framework that establishes three basic objectives for Canadian foreign policy: promoting prosperity and employment at home; protecting Canadian security within a stable global framework; and projecting Canadian values and culture abroad. Canada is now better positioned to play a constructive international role as a credible leader of the middle powers — while energetically pursuing Canadian economic and security interests through both bilateral and multilateral relationships. Following the policy review, the mandate of the assistance program is being clarified, clear program priorities are being established, and measures are being put in place to increase effectiveness.

Following on an extensive review of defence policy, infrastructure and expenditures are being significantly reduced and adjusted to reflect Canada's priorities in the post-cold war environment. Capabilities to protect Canada's territory and to further national objectives have been preserved, including the ability to support the increased international emphasis on peacekeeping.

The federal government's redefinition of its priorities in foreign and defence policy allows it to play a more active and independent role in a constantly changing world. Canadian values of tolerance, openness, peace and justice are clearly reflected and promoted in these federal priorities.

New Partnerships

In affirming and strengthening its core roles, the federal government has chosen to focus its resources on those functions and activities that it is best placed to deliver. In some cases, the federal government is working in partnership with others in the federation to make its involvement more effective.

The Efficiency of the Federation initiative offers important examples of this partnership process. Action plans have been developed with nine provinces and two territories to reduce overlap and duplication between levels of government in order to achieve savings, improve client service, and harmonize procedures and regulations. Progress is being made in many areas, including taking action to encourage those in the underground economy to rejoin the legitimate economy, resulting in more than \$1.3 billion in additional tax assessments over two years. In addition, a number of governments are working to harmonize the financing and administration of the federal and provincial student loans programs. Program efficiency will also be improved through new partnership arrangements with Canadian financial institutions, which will share in the financing risks.

It is imperative to make the best use of the limited resources of all levels of government, and to concentrate on areas of agreed need and priority. Canada Infrastructure Works is a \$6-billion cost-shared program to upgrade the infrastructure of Canadian communities. Costs are shared equally by the federal, provincial and municipal governments. Over 12,000 projects, creating 100,000 jobs, have been supported since the program was launched in 1994.

The government will create an active partnership with the private sector and the provinces to pursue initiatives to enhance youth job opportunities so that young Canadians can get work experience.

In addition, the federal government has forged new formal links with provinces and industry to develop international trade development priorities and to ensure greater access for Canadian goods to world markets. Regional agencies are working to harmonize federal regional development priorities with those of the provinces.

Partnerships allow the federal government to maximize the results from its participation in certain areas. Many departments, including Agriculture and Agri-Food Canada and Natural Resources Canada are increasingly working with stakeholders in industry and provincial governments to determine research and development priorities. Human Resources Development Canada (HRDC) has concluded an agreement with the Province of Alberta to co-locate and integrate,

on a pilot basis, service to clients offered by both provincial and federal agencies. Western Economic Diversification Canada is working to harness the efforts of public, private and voluntary sector groups in support of local economic development to extend the reach and quality of service to western Canadians.

New partnerships can bring the federal government closer to communities and citizens by moving decision making, program delivery and design closer to citizens. These measures acknowledge that the needs and preferences of local communities vary in terms of desired services and programs. For example, the government is developing fisheries management partnerships that bring decision making closer to fishermen, and therefore to their communities. Communities will play key roles as partners with the federal government in strengthening Canadian identity through community-based activities that foster understanding, mutual responsibility and a sense of common purpose among Canadians. This is illustrated by the RCMP's efforts to work in partnership with communities to deal with local crime problems. Citizenship and Immigration Canada (CIC) has developed cost-sharing arrangements with non-governmental organizations and other groups to increase the number of refugees that can be resettled each year. Canadian Heritage has entered into agreements with official language minority groups aimed at encouraging them to work together to make better use of federal funding and achieve greater self-sufficiency.

Partnerships can also be instrumental in providing better service to clients. Federal-provincial co-operation in areas such as environmental regulation and food safety and quality standards can significantly reduce costs and simplify compliance. Canada Business Service Centres bring together the information services of 21 federal departments, and often include provincial, municipal and private-sector participation. Centres have now been established in each province to provide companies with a single point of contact, through a variety of modes — electronic, fax, telephone and in-person — to access information on government programs and services, business-related information, and where necessary, referrals to sources of expertise and assistance. This model can be expanded to include international business opportunities.

The federal government's use of partnerships recognizes that all Canadians share a collective interest in making the Canadian federation work well. The federal government will continue to search for partnership arrangements that will provide better service to Canadians.

Making the Federal Government Work Better

The federal government has made and will continue to make efforts to improve the quality of its programs and services to make them effective, efficient, affordable, accessible and fair. Central to this commitment are:

- better use of information technology to get government closer to Canadians;
- more responsive and flexible approaches to program delivery;
- changes in the way government makes decisions; and
- putting government operations, where appropriate, on a results-based footing, with a client-centred focus on quality service.

At the same time, all federal departments will continue their efforts to work more effectively, to streamline and to rationalize in line with changes in mandate and core roles. National Defence and the Canadian Forces are scrutinizing virtually every major support function. The most dramatic development will be a reduction of the headquarters operation that will reduce personnel costs by 50 percent, while preserving essential organizational elements of the management, command and control systems.

Harnessing Information Technology

Traditional public sectors have tended to be large and complex, delivering programs through a series of separate points of service and offices in communities and towns across the country. In the past, physical infrastructure was the most effective means of service delivery, and helped bring governments in touch with the citizens they served.

New information technologies challenge this traditional model by allowing governments to make services more accessible and affordable. Canadians can now receive, through a single location, a range of government services from several departments or levels of government. Services can be provided directly to the home or through automated kiosks.

A number of departments have already taken steps to use technology to improve the services they deliver to their clients. CIC is piloting initiatives to improve services associated with the submission and processing of immigrant, visitor and citizenship applications in terms of quality, service and cost. A network of integrated call centres will make it possible to deal with most inquires by phone,

saving client time and expediting processing. CIC is also introducing a highly secure client identification card to replace the proliferation of paper documents that now convey permanent status in Canada.

Industry Canada was the first authority in North America to proceed with electronic filing and issuance of documents required under the Canada Business Corporations Act. Coupled with a single-filing provision, this measure has eliminated duplicate filing requirements among federal and provincial regulators, improved service delivery to clients by ensuring equal access across the country, and reduced paper burden.

HRDC is introducing a comprehensive new service delivery network that combines HRDC's offices, telephone and mail service centres, electronic kiosks, electronic on-line services and community partnerships. These measures will, over time, increase HRDC's points of service to 700 sites and bring services to many communities that have not previously benefited from direct access.

The government has adopted a strategy for its use of the Internet, and has created a Primary Internet Site to provide users with a single access point to general information about Canada and to a range of federal government information and services. The Canada Site has been visited by over a million users since it opened on December 14, 1995. This complements the use of Internet technology by individual departments, which use it, for instance, to get opinions quickly from Canadians on emerging policy issues.

These examples outline some of the innovative ways the government is using information technology to bring its services closer to Canadians. The government must also improve its capacity to respond to increasing demands for accessible and integrated information, and it must find ways to reduce costs. Dramatic efficiency gains can be made with information technology by supporting innovative program delivery; reforming administrative processes and systems to streamline and eliminate non-value added work; and managing the electronic information infrastructure that connects government agencies to each other and their clients across departments and jurisdictions. In doing this, the government must ensure that concerns about privacy and integrity of information are met, and that government information is well-managed.

Improving Service

Departments and agencies are moving away from the traditional models of service delivery to explore new ways to deliver programs and services that offer the best value for taxpayer dollars.

In some cases, progress has resulted from technology advances and interdepartmental co-operation. Revenue Canada and Statistics Canada will create a single integrated business database through the use of a single Business Number. This will reduce the cost to business and to taxpayers of completing duplicate survey documents and provide common clients with a single window service with federal departments.

In some cases, progress will require the integration of departmental responsibilities where there is the potential to achieve efficiencies and eliminate overlap and duplication. For example, merging the non-military fleets of the Canadian Coast Guard and Fisheries and Oceans Canada enables the government to implement cohesive strategies for oceans and marine environment management, fisheries enforcement and sovereignty, and facilitate safe marine trade and commerce. Integrating mandates and services will lead to a rationalization of facility and administrative overheads.

In other cases, improved service represents a fundamental shift from traditional approaches. Justice Canada is making dispute resolution a key element of its Client Service Agreements with other federal government departments, to facilitate the equitable resolution of legal issues without resorting to costly litigation.

These changes should improve client service and efficiency without jeopardizing the public interest. Through centralizing administrative functions, the RCMP has been able to equip unit commanders with the power to make decisions relevant to the specific needs of their communities. By reducing administrative burden, one district in New Brunswick has been able to put seven additional police officers on the street at no extra charge to the taxpayer. The commercialization of Canada's Air Navigation System through its transfer to a not-for-profit corporation to run on behalf of the government will improve the efficiency of the system and permit it to respond to user requirements and new technologies while maintaining safety and reducing costs to the taxpayer.

New approaches can also promote the creative use of partnerships with the provinces and the private sector. For example, the creation of a single food inspection agency will consolidate inspection services from three federal departments into a single window service for food inspection and quarantine services. It will enhance Canada's long-standing reputation for food safety and high quality food, and will improve the competitiveness of Canadian companies by being more efficient and responsive to the changing demands of the global marketplace. The agency will facilitate the transition to greater provincial

participation, and could lead to a truly national system. The government has indicated that it is prepared to work with interested provinces to develop a national food inspection service.

The Canadian Tourism Commission is forging a new working relationship among the private-sector associations, the provincial/territorial governments and the federal government. A 26-member joint board of directors is charged with marketing Canada as a desirable tourist destination. The federal government's \$50-million funding for this program is matched by funding from partners to sustain a \$100-million marketing effort.

The government will continue to explore new approaches to service delivery. For example, the National Capital Commission (NCC) is commercializing part of its realty and property management functions by negotiating agreements with former employee groups. This will allow the NCC to continue to meet its core mandate, mitigate the impact of layoffs on the local economy, and preserve employee expertise while reducing costs to the government.

Employee takeovers will continue to be explored as an effective way to devolve government activities to the private sector. The new Parks Canada agency will have the capacity to enter into new partnerships with employees as well as the private sector and volunteer organizations to deliver improved services at a lower cost.

The government has recently approved an Employee Takeover Policy to help departments pursue these opportunities by authorizing:

- negotiation of a non-competitive contract with the employee group for a three-year transitional period;
- direct sale of materiel assets to the employee group;
- a reduction of the one-year "cooling-off" period to enable senior managers to participate in the takeover; and
- repayable contributions of up to \$100,000 so that employee groups can get outside professional, financial and legal advice to prepare takeover proposals.

The government's commitment to improved service delivery recognizes that new approaches can achieve savings and make service more responsive. The key to further progress will be to develop new service structures that go beyond

traditional departmental and federal-provincial boundaries to facilitate effective partnering and respond to the requirements of Canadians.

Changing the Decision-Making Process

Fundamental changes in the way government itself makes decisions reinforce the direction to streamline, integrate and reduce. The institution of a strategic planning cycle for Cabinet, integrated with planning for the annual federal budget and a new Expenditure Management System (EMS) permits the government to ensure that resources are directed to the most important policy priorities. New initiatives must be funded through reallocation of existing (and diminishing) budgets, not through "new money" or access to policy reserves. In this way, all new expenditures are considered as part of the government's priority setting exercises, and reallocation to activities of highest priority can be considered in context. Combined with the impact of the Program Review, these measures will help to ensure that questions about the relevance, effectiveness and affordability of the federal government's activities remain critical elements of the federal government's priority setting and program delivery in the future.

Financial and reporting regimes have a direct impact on the way decisions are made. The creation of operating budgets, and the elimination of "person year" controls, gives managers more flexibility to determine the most appropriate mix of resources to achieve results. The government is examining the extension of these principles to other costs that are presently excluded from operating budgets, such as employee benefit plans, workers compensation, grants-in-lieu of taxes and accommodation costs.

The government is moving to accrual accounting in order to more accurately report the cost of its activities on an annual basis, thereby enhancing parliamentary and public accountability. When fully implemented, accrual accounting will facilitate resource management within departments, particularly with regard to capital expenditures. The government is working with Parliament to examine the scope for modifying the present vote structure regime, with a view to providing more timely and relevant information to Parliament and simplifying departmental financial management.

Further, Treasury Board Secretariat is strengthening the review and evaluation of government activities under a new performance-based management process. Through this process, Canadians will know what they are getting and what they can expect to receive for their tax dollars. Furthermore, as part of the new EMS, federal departments and agencies will be required to identify clear and measurable results expected for their major programs and business lines.

Adopting a Results-Based Approach

Canadians expect their governments to be more transparent, responsive and accountable, and they have become more informed consumers of public goods and services. In response, government must become more service oriented and productive.

Where appropriate, the federal government will take a more business-like approach to the management of its programs and services. In some cases, this will mean the government divests itself of those services that can be better provided by the private sector, as in the example of the Fishing Vessel Insurance Program.

In other areas, government activities will be subject to market tests of relevance, cost and delivery. This will be the case, for example, where the government looks to sell its expertise in areas of special knowledge such as information on the mineral and mining sectors available from Natural Resources Canada or to promote science and technology partnerships with the private sector and Agriculture and Agri-Food Canada.

Where a government activity confers a direct benefit on a specific client group, rather than the taxpayer at large, the federal government is expanding the use of cost recovery and user fees to ensure that those who benefit directly contribute to the cost of providing the service. So, for instance, where fishermen benefit from exclusive access to a common property resource managed at public expense, their licence fees will reflect the value of that privilege. The commercial shipping industry will contribute to the costs of navigation and ice-breaking services. The Office of the Superintendent of Financial Institutions is funded by revenues from the companies it regulates. Cost recovery can be used to foster market discipline and gauge program demand and responsiveness. The overarching principles governing cost recovery are that those who benefit most directly should pay, but should also have a voice in setting delivery standards. As well, the process to implement such fees should be open to public and parliamentary scrutiny. Cost recovery is not an alternative to reducing service levels, or eliminating or devolving services where warranted.

The quality service initiative is designed to provide accessible, affordable, relevant and responsive services to Canadians through employee involvement and innovation. Most departments and agencies have published performance objectives for the delivery of government products and services. These standards set a benchmark against which to measure the timeliness, accessibility, reliability and accuracy of services to which Canadians are entitled. The Passport Office is one agency that has made significant improvements in developing a stronger

service focus. It has published clear service standards on its passport application forms and has established almost three dozen points of service across Canada. Some Passport Office standards include: 20 minutes average waiting time; five working days to process applications submitted in person, 10 if submitted by mail; only two trips to the Passport Office, one to submit an application and the other to pick up a passport; and all passport offices to be located in areas where parking is available and in buildings accessible to disabled clients.

It is important, in this context, to recall that public servants serve Canadians both as citizens and as clients. As citizens, Canadians look to government to provide broadly based and fairly administered laws, regulations and policies that secure peace, order and good government for all. As clients, Canadians want quality services provided through specific programs that relate to their own needs. Thus, for instance, Canadians want an Old Age Security program that is fair, available to all eligible persons and free of fraud and abuse. As program clients, individual Canadians want to get benefits rapidly and simply. As citizens, Canadians want a border service that protects them from smuggling, crime and illegal immigration. As travellers, Canadians want hassle-free clearance. As citizens and taxpayers, Canadians want deficits to be reduced. As clients, they want maximum benefits from programs and services. The interests of citizens and clients do not always coincide. Using results-based evaluations will not be appropriate for all aspects of government operations, but there is clearly a need to test value and client satisfaction where taxpayer's dollars are being used to deliver programs and services.

4 The Challenges Ahead

While much progress has been made in clarifying federal roles and responsibilities, the federal government is committed to continue working with the provinces and Canadians to make public-sector operations more efficient and responsive. More can and should be done.

Rethinking Program Delivery

Innovations in program delivery to date have been significant. But more must be done, and the process of change accelerated.

The first challenge will be to continue to organize service delivery from the perspective of those receiving the services. This will mean providing services in a manner that is convenient to the client, efficient and flexible. Partnering across departments, jurisdictions and sectors, and co-location and clustering of services to provide one-stop service will have to be increased. Policies, regulations and practices internal to the public service but designed for an earlier era will have to be streamlined. Amendments to certain acts, such as the Financial Administration Act, may have to be considered.

A related challenge will be to ensure that the organizational arrangements for service delivery, and the authorities governing them, are the best ones for the job. Maintaining clear accountabilities and parliamentary authorities will be important factors.

Finally, a shift from a focus on rules to a focus on results in public-sector management will be required. Such a change has already begun, but needs to permeate the operations of government. This in turn will drive continuous improvement and will demonstrate more clearly to Canadians and parliamentarians that they are getting value for increasingly scarce resources.

The Public Service

As the federal government adjusts to its roles in response to new realities, so must the public service change. The broad challenges are clear. The public service must strengthen its policy advisory capacity. It must increase its ability to dialogue with Canadians and to involve them in public policy development. It must play its regulatory role in a manner that protects the public interest and respects national

values. And it must deliver services with other partners in Canadian society, including provincial governments, municipalities, the private sector, non-governmental organizations, the volunteer sector and individual Canadians.

The range of initiatives to get government right has imposed tremendous pressures on the public service in recent years: significant employment reductions; increased demands on staff remaining in the workplace; changes in management systems such as the move to operating budgets and business plans; and major structural changes in departments and across government. The same technological innovations that have opened new avenues for service delivery have required major adaptations and new skills for many employees.

Quality service depends on the ability to attract and retain a highly skilled and motivated work force. The government is committed to maintaining a public service whose professional abilities have been recognized as among the world's best. This requires working with public servants and their unions and involving them in the change process.

In recent years, relations with public service unions have, understandably, been strained. Since 1991, there has been a suspension of collective bargaining on compensation, and public service salaries have been frozen for five of the past six years. While the fiscal situation remains tight, the government is committed to returning to collective bargaining, with such adjustments as are required to ensure maintenance of fiscal integrity. In the coming months, the agenda for negotiations with unions will be broadened. The government will propose to work with unions on a complex and multi-faceted negotiating agenda. A number of issues will be on the bargaining table, and the government will seek their joint negotiated resolution within a restricted resource envelope. Unions should be involved in shaping the changes in the work environment of employees and in determining the allocation of scarce resources — with a focus on the constructive evolution of the public service.

A continuing point of reference in this evolution will be the values of the public service. The Public Service of Canada has always been a values-based institution. At the most fundamental level, this includes respect for our parliamentary form of government and allegiance to the government of the day. Respect for the public that it exists to serve is basic.

There are defining values. These include non-partisanship and professionalism. Probity in the use of public funds and goods, equity in the treatment of clients and colleagues and integrity in personal and organizational behaviour are traditional.

Over time, "managerial" values have also been adopted. These include efficiency and effectiveness in public management. Personal accountability, value for money in program management, and innovation are increasingly being incorporated as public service values.

As the public service continues to change, its values will remain its most significant elements of cohesion. While administrative and organizational structures may diversify, the common detailed and prescriptive rules that bound the parts of government together and required the same processes and procedures to be followed in vastly different circumstances, must be relaxed. There must be flexibility to deal with the realities of the differing situations. People's energies must be devoted to providing service, not to serving process. However, authority must be exercised in the context of values that are common across government.

Getting government right will impose continuing challenges on the public service to support a changing country and meet the needs and expectations of Canadians. This will require learning from and taking the best from Canadian and other sources. It will require better ways of working with Canadians to ensure that programs are delivered affordably and by the most appropriate means. It will mean building on the traditions and values that have sustained the public service, and investing in its women and men to equip them to serve well and with pride.

In this transition, it will be essential to maintain and revitalize a public service that is non-partisan and professional, governed by principles of fairness, integrity and service to Canadians.

5 Conclusion

Getting government right means modernizing federal programs and services to meet the needs of Canadians, as citizens and clients, today and in the future. The steps taken as part of getting government right recognize that the impacts of globalization and technological change, fiscal pressures, and the evolution of Canadian society will require an ongoing need to simplify and streamline. Only in this way can the challenge to restore Canadians' confidence in their government be met.

The government has set clear priorities to guide this process. It has articulated roles of the national government, thereby identifying areas where it is uniquely positioned to best serve Canadians. This improves on the traditional techniques of modernizing public administration practices through "doing more with less" or through across-the-board cuts. These approaches have been replaced by more strategic choices about what programs and services should be treated as priorities, and how best to deliver them.

These questions will continue to govern how the federal government spends and serves:

- What are the functions that only governments and only a national government can perform?
- What is the appropriate role of the federal government relative to other levels of government, the private sector, and volunteer and not-for-profit sectors?
- How can programs be delivered in the most efficient manner?
- What is affordable?

The responses to these questions will continue to be developed through an ongoing dialogue with Canadians. In this way, Canadians can be confident that the federal government will secure its objectives — clarifying its roles and responsibilities, devoting resources to the highest priorities, and providing more responsive and affordable government — thereby meeting its obligations to them.

Appendix 1

Program Review Guidelines

The Program Review asked departments to review and assess their activities and programs against the following guidelines:

- Public Interest Test — Does the program area or activity continue to serve a public interest?
- Role of Government Test — Is there a legitimate and necessary role for government in this program area or activity?
- Federalism Test — Is the current role of the federal government appropriate, or is the program a candidate for realignment with the provinces?
- Partnership Test — What activities or programs should or could be transferred in whole or in part to the private/voluntary sector?
- Efficiency Test — If the program or activity continues, how could its efficiency be improved?
- Affordability Test — Is the resultant package of programs and activities affordable within the fiscal constraint? If not, what programs or activities would be abandoned?

Notes

Notes

Notes

Notes

Notes

Critères de l'Examen des programmes

- Le secrétariat chargé de l'Examen des programmes a demandé aux ministères de révoir leurs activités et programmes en fonction des critères suivants :
- Critère de l'intérêt public — est-ce que le programme ou l'activité continue de servir l'intérêt public —
- Critère du rôle du gouvernement — y a-t-il un rôle légitime et nécessaire pour le gouvernement dans le domaine du programme ou de l'activité ?
- Critère du fédéralisme — le rôle actuel du gouvernement est-il approprié, ou faut-il songer à le transférer aux provinces ?
- Critère du partenariat — quelles activités ou programmes pourraient transférer en tout ou en partie au secteur privé ou bénévole ?
- Critère de l'efficacité — si le programme ou l'activité continue, comment peut-on améliorer son efficacité ?
- Critère de la capacité financière — peut-on se permettre financièrement un abandonner ?

répond mieux à leurs besoins, s'acquittant ainsi de ses responsabilités envers eux. grande priorité et de fournir une administration à la mesure de leurs moyens et qui joue un rôle de responsabilités, d'affirmer les ressources aux secteurs ayant la plus grande responsabilité fédérale cherche à atténuer ses objectifs, qui sont de clarifier son rôle et ses responsabilités, ces questions. Les Canadiens pourront ainsi avoir l'assurance que le gouvernement fédéral jouera un rôle de clarifier son rôle par un dialogue permanent avec les Canadiens que l'on trouvera la réponse à ces questions.

- Qu'est-ce qui correspond à notre capacité financière?
- Que faut-il faire pour que les programmes soient exécutés de la façon la plus efficace qui soit?
- Quel rôle le gouvernement fédéral devrait-il jouer par rapport aux autres organisations sans but lucratif?
- Quelles sont les fonctions qui suivent continuer de régir la façon dont le gouvernement national peuvent s'acquitter?
- Quelles sont les fonctions dont seuls les gouvernements et seul un ordre de gouvernement, au secteur privé, aux organismes bénévoles et aux autres organisations sans but lucratif?

La réponse aux questions qui suivent continuera de régir la façon dont le gouvernement fédéral engage ses dépenses et offre ses services : « faire plus avec moins » ou à procéder à des coupures générales. Plutôt que d'agir de la sorte, on a établi un ordre de priorité à l'égard des programmes et services et de la meilleure façon de les offrir. « faire plus avec moins » ou à procéder à des coupures générales. Plutôt que d'agir par rapport aux méthodes traditionnellement employées pour moderniser les pratiques de l'administration publique, lesquelles consistent habituellement à délimiter le rôle du gouvernement national, permettant ainsi de concentrer des domaines où il est le mieux placé pour servir les Canadiens. Il s'agit là d'une amélioration dans leur gouvernement.

Créer un gouvernement de qualité signifie moderniser les programmes et les services fédéraux de manière à répondre aux besoins des Canadiens, en tant que nécessitera des efforts permanents de simplification et de rationalisation, on tiendra compte de l'importance de la mondialisation et des changements technologiques, des professions managériales et de l'évolution de la société canadienne. Ce n'est qu'ainsi que l'on pourra redonner aux Canadiens confiance dans leur gouvernement.

5 Conclusion

Une des constantes de cette évolution aura trait aux valeurs de la fonction publique. Cette dernière a d'ailleurs toujours été fondée sur des valeurs. L'une des valeurs déterminantes, comme son caractère non partisan et son professionnalisme. La probité dans l'utilisation des deniers et des biens publics, le traitement équitable de la clientèle et des collègues et un comportement individuel et organisationnel intégrés font partie de la tradition. Avec le temps, des valeurs de la fonction publique. La responsabilité personnelle, une saine gestion financière et une éthique — en est une autre.

Il y a aussi les valeurs déterminantes, comme son caractère non partisan et son fonctionnement en place. Le respect du public qu'elle sert — et pour qui elle existe — en est une autre.

Une autre — et pour qui elle existe — est le respect de notre régime parlementaire et l'allégeance au plus fondamental en place. L'allégeance au gouvernement en place, l'obéissance à nos règles parlementaires et l'allégeance au plus fondamental en place.

Il y a aussi les valeurs déterminantes, comme son caractère non partisan et son fonctionnement en place. La probité dans l'utilisation des deniers et des biens publics, le traitement équitable de la clientèle et des collègues et un comportement individuel et organisationnel intégrés font partie de la tradition. Avec le temps, des valeurs de la fonction publique. La responsabilité personnelle, une saine gestion financière et une éthique — en est une autre.

Au fil de l'évolution de la fonction publique, les valeurs que cette dernière mesuré de la diversification des structures administratives et organisationnelles, vécue de la diversification des éléments de cohésion les plus importants. Au fur et à mesure que les communautés élargies, qui liaient les diverses parties du gouvernement et soutinrent les circonstances, doivent être assouplies. Il faut une certaine souplesse pour pouvoir s'adapter aux situations différentes. Les gens doivent consacrer leurs énergies à fournir des services qui sont communes à l'ensemble toutefois être exercée dans le contexte de valeurs qui sont communes à l'ensemble du gouvernement.

Créer un gouvernement de qualité restera un défi de tous les instants pour la fonction publique, car il lui faudra soutenir un pays en évolution et répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens. Elle devra être mûre à l'écoute des Canadiens, tirer le meilleur parti de leurs opinions et s'aligner avec d'autres sources. Elle devra trouver de meilleures moyens de travailler avec les citoyens pour que les programmes soient exactes économiquement et de la meilleure façon. Elle devra pour ce faire s'appuyer sur les valeurs qui ont fait sa force et investir dans ses hommes et ses femmes pour leur donner les moyens de bien servir et de faire avancer.

En cette période de transition, il sera essentiel de maintenir et de revitaliser une fonction publique non partisane, professionnelle et régie par des principes déçue, démagogie et de service aux citoyens du pays.

gouvernement en matière d'orientation stratégique. Elle doit être davantage en mesure de dialoguer avec les Canadiens et de les faire faire partie d'une évolution constructive de la fonction publique.

des politiques. En matière de réglementation, elle doit jouer son rôle de maître à protéger l'intérêt public à la réglementation, elle doit respecter les valeurs nationales. Et elle doit offrir ses services avec le concours de ses autres partenaires, dont les organismes non provinciaux, les autorités municipales, le secteur privé, les organismes non gouvernementaux et benevoles de la fonction publique.

Les diverses initiatives prises pour créer un gouvernement de qualité ont exercé d'énormes pressions sur la fonction publique au cours des dernières années : les importantes réductions de postes, l'allourdissement de la tâche du personnel resté dans le secteur public et motivé. Le gouvernement doit déterminer à conserver une hauteur de qualité et attribuer à celle qui a la capacité d'attirer et de retenir un personnel qualifié pour son fonctionnement.

Un service de qualité repose sur la capacité d'attirer et de retenir un personnel public compétent de services administratifs. Il faudra pour cela collaborer avec les fonctionnaires et leurs syndicats et les faire participer au processus de changement.

Depuis quelques années, les relations avec les syndicats de la fonction publique sont plutôt tendues, et cela se comprend. Les négociations collectives touchant la rémunération ont été suspendues en 1991, et les salaires des fonctionnaires ont été gelés au cours de cinq des six dernières années. La situation financière est certes difficile, mais le gouvernement est déterminé à préserver les rémunérations en cours de négociation, en tenant compte des rajustements nécessaires aux collectives, en tenant compte des rajustements nécessaires au maintien de l'intégrité financière. Au cours des prochaines mois, le programme de négociation avec les syndicats sera élargi. Le programme de négociation aux syndicats de travailleur avec la fédération d'un programme de négociation complète. Un certain nombre de questions seront « sur la table » et le gouvernement de travailleur des employés et à l'affection des ressources, en gardant à l'esprit la nécessité d'une évolution constructive de la fonction publique.

mesure de dialoguer avec les Canadiens et de les faire faire partie d'une évolution constructive de la fonction publique. Elle doit être davantage en mesure de dialoguer avec les Canadiens et de les faire faire partie d'une évolution constructive de la fonction publique.

A mesure que le gouvernement modifie son rôle en fonction de l'évolution de la situation, la fonction publique doit se transformer sa capacité de consilier les délits sont clairs. La fonction publique doit renforcer sa capacité de conseiller les grands

La fonction publique

Enfin, il faudra maintenir sa stature d'avantage aux résultats qu'aux règles dans la gestion du secteur public. Ce changement est déjà entamé, mais il doit se faire sentir dans le fonctionnement du gouvernement. Ainsi, l'amélioration sera constante et les Canadiens et le Parlement pourront voir clairement qu'il y a obtienement des services de qualité même si les ressources sont de plus en plus limitées.

De façon connexe, il faudra veiller à ce que les structures organisationnelles modifient leur fonctionnement soit en les meilleures possibilités. Le maintien d'obligations claires pour la reddition des comptes et l'autorité parlementaire seront d'importants facteurs.

Le premier défi consiste à continuer d'organiser la prestation des services en subsistant, les innovations en matière d'exécution de programmes sont tenues à maintenir, avec des bénéficiaires de ces services. Cela signifie qu'il faut les offrir dans un environnement au client et avec efficacité et souplesse. Il faudra accroître les partenariats entre les ministères, les divers ordres de gouvernement et les secteurs, partager plus de locaux et regrouper davantage de services afin d'offrir des giochiets uniques. Les politiques, les règles et les pratiques internes de la fonction publique, qui ont été conçues pour une autre époque, devront être rationalisées. Il faudra aussi envisager peut-être la toucheant la prestation des services et les dispositions régissant leur fonctionnement soit en les meilleures possibilités. Le maintien d'obligations claires pour la reddition des comptes et l'autorité parlementaire seront d'importants facteurs.

Représenter l'exécution des programmes

Des programmes ont certes été accomplis pour ce qui est de préciser le rôle et les responsabilités du fédéral, or, le gouvernement est déterminé à poursuivre sa collaboration avec les provinces et les Canadiens et ce, en vue d'améliorer l'efficacité du fonctionnement du secteur public et de l'adapter à sa clientèle. Nous pouvons et nous devons faire davantage et accélérer les changements.

4 Quels sont les défis à relever?

Il est important, dans ce contexte, de se rappeler que les fonctionnaires desservent la population canadienne à la fois en tant que citoyens et en tant que clients. A titre de citoyens, les Canadiens s'attendent que le gouvernement élabore des lois, des règlements et des politiques d'une waste portée et qu'il les administre avec justice, afin que tous puissent jouir de la paix, de l'ordre et des principes d'un bon gouvernement. En tant que citoyens, les Canadiens veulent des services de qualité accessible à toutes les personnes admissibles et exempt de fraudes et d'abus. En exemple, ils veulent un programme de la sécurité de la vieillesse qui soit juste, accessible aux moyens de programmes spécifiques et adaptés à leurs besoins. Par exemple, ils veulent un service frontalier qui les protège contre la contrebande, le rapidement et facilement des avantages qu'ils procurent. En tant que citoyens, les Canadiens veulent un service frontalier qui les protège contre la voyagère, le crime et l'immigration clandestine, mais en qualité de voyageurs, ils veulent être en mesure de contribuer à la sécurité et la satisfaction du client partout où l'on se sert de services.

Le gouvernement passe à la compétabilité d'exercice afin de faire éta^t chaque année, avec plus de précision, des coûts de ses activités, ce qui améliore la reddition de compétences au Parlement et à la population. Lorsque la méthode de comparabilité d'exercice sera entièrement mise en œuvre, elle facilitera la gestion des ressources au sein des ministères, particulièrement en ce qui a trait aux dépenses d'immobilisation. Le gouvernement examine, avec le concours du Parlement, la possibilité de modifier le régime des crédits afin de renégocier, de façon plus pertinente et en temps opportun, et de simplifier la gestion des finances fédérales, qui ont apporté à devenir des consommateurs plus avérés des ministères.

De plus, dans le cadre d'un nouveau processus de gestion axe sur le rendement, le Conseil du Trésor renforce l'évaluation des activités fédérales et le rendement, le gouvernement affirme que les contribuables canadiens s'achètent à qui il est佩uvent s'attendre et ce qu'ils obtiennent pour leur argent. En outre, dans le cadre du nouveau système de gestion des dépenses, les ministères adopter une façon de fonctionner qui clarifie les résultats attendus de leurs grands programmes et de leurs nouvelles responsabilités.

Les Canadiens, qui ont appris à devenir des consommateurs plus avérés des produits et services par leurs administrations publiques, souhaitent que leurs gouvernements soient plus transparents, plus souples et plus responsables. Dans ce contexte, les gouvernements doivent adopter une façon de fonctionner plus productive et davantage axe sur les services.

Le cas échéant, l'administration fédérale doit être prête à gérer ses programmes et services selon des méthodes empruntées au monde des affaires. Parfois, ceci peut signifier que le gouvernement doit se départir des services plus facilement offerts par le secteur privé, comme c'est le cas avec le régime d'assurance des bateaux de pêche.

Dans d'autres secteurs, les activités gouvernementales servent examinées en fonction de leur pertinence, de leur coût et des modalités de prestations. Cela se fera surtout dans les secteurs où le gouvernement étudie la possibilité de vendre ses compétences particulières — dans le secteur maritime, par exemple — par l'intermédiaire de Ressources naturelles Canada, ou de promouvoir les partenariats de sciences et de technologie avec le secteur privé, comme dans le cas d' Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Adopter une approche axe sur les résultats

Le gouvernement passe à la compétabilité d'exercice afin de faire éta^t chaque année, avec plus de précision, des coûts de ses activités, ce qui améliore la reddition de compétences au Parlement et à la population. Lorsque la méthode de comparabilité d'exercice sera entièrement mise en œuvre, elle facilitera la gestion des ressources au sein des ministères, particulièrement en ce qui a trait aux dépenses d'immobilisation. Le gouvernement examine, avec le concours du Parlement, la possibilité de modifier le régime des crédits afin de renégocier, de façon plus pertinente et en temps opportun, et de simplifier la gestion des finances fédérales, qui ont apporté à devenir des consommateurs plus avérés des ministères.

De plus, dans le cadre d'un nouveau processus de gestion axe sur le rendement, le Conseil du Trésor renforce l'évaluation des activités fédérales et le rendement, le gouvernement affirme que les contribuables canadiens s'achètent à qui il est佩uvent s'attendre et ce qu'ils obtiennent pour leur argent. En outre, dans le cadre du nouveau système de gestion des dépenses, les ministères adopter une façon de fonctionner qui clarifie les résultats attendus de leurs grands programmes et de leurs nouvelles responsabilités.

Les Canadiens, qui ont appris à devenir des consommateurs plus avérés des produits et services par leurs administrations publiques, souhaitent que leurs gouvernements soient plus transparents, plus souples et plus responsables. Dans ce contexte, les gouvernements doivent adopter une façon de fonctionner plus productive et davantage axe sur les services.

Le cas échéant, l'administration fédérale doit être prête à gérer ses programmes et services selon des méthodes empruntées au monde des affaires. Parfois, ceci peut signifier que le gouvernement doit se départir des services plus facilement offerts par le secteur privé, comme c'est le cas avec le régime d'assurance des bateaux de pêche.

Dans d'autres secteurs, les activités gouvernementales servent examinées en fonction de leur pertinence, de leur coût et des modalités de prestations. Cela se fera surtout dans les secteurs où le gouvernement étudie la possibilité de vendre ses compétences particulières — dans le secteur maritime, par exemple — par l'intermédiaire de Ressources naturelles Canada, ou de promouvoir les partenariats de sciences et de technologie avec le secteur privé, comme dans le cas d' Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Les changements fondamentaux apportés au processus décisionnel du gouvernement placent les réductions de la planification au centre de l'interrogation et les réductions. L'instaurat ion d'un cycle de planification annuel et un nouveau système de gestion des dépenses, permet au gouvernement d'adopter des ressources aux fins gérées par la réaffectation des budgets pluriannuels. Les nouvelles initiatives doivent être financées par la réaffectation des crédits ou l'accès à des services d'intervention. Ainsi, toutes les nouvelles dépenses sont examinées dans le cadre du processus d'établissement des priorités, et les réaffectations aux activités les plus prioritaires peuvent être examinées en connaissance de cause. Comme les autres programmes, ces mesures permettent de faire en sorte que la performance, l'efficacité et la capacité financière du gouvernement fédéral demeurent des éléments essentiels de l'établissement des priorités et de l'exécution des programmes.

Les mécanismes financiers ont une incidence directe sur la façon dont les décisions sont prises. La création de budgets de fonctionnement et la suppression des contrôles des années-personnes donne un sens à la souplexe volonté pour déterminer le genre de ressource qui leur permetront d'obtenir les résultats escomptés. Le souverainement examine actuellement la possibilité d'entreprendre ces principes à d'autres fins qu'à son souhait aux budgets de fonctionnement, comme les avantages sociaux des employés, l'indemnisation des accidents de travail, les subventions tenues à leur demande et les couts des locaux.

Modifier le processus décisionnel

Dans son engagement envers l'amélioration des services, le gouvernement ne perd pas de vue que les nouvelles approches peuvent non seulement engendrer des économies, mais aussi mieux adapter les services aux besoins des Canadiens. Pour continuer à progresser, il faudra concevoir de nouvelles structures de services qui dépassent les frontières ministérielles et fédérales-provinciales traditionnelles, qui faciliteront les partenariats et satisfont aux exigences des Canadiens.

une réduction de la perte de dattante d'un an afin de permettre aux gestionnaires supérieurs de participer à la prise de contrôle;

- La Commission canadienne du tourisme est aussi en train de définir de nouveaux liens avec les associations représentant le secteur privé, les nouveaux participants et les marchés internationaux. De plus, l'organisation de la révolution de la demande sur les marchés internationaux. De plus, l'organisation favorisera une plus grande participation des provinces et des territoires et l'administration fédérale. Un conseil d'administration provincial et territorial a été créé pour assurer la mise en place d'un système d'envergure nationale. Le gouvernement canadien a également d'autres méthodes de présentation des services. Ainsi, la Commission de la capitale nationale (CCN) est déjà en train de confier au secteur privé une partie de la gestion de ses biens immobiliers et fonciers en négociant des ententes à cet effet avec des groupes d'anciens employés. Elle espère ainsi continuer à réaliser sa mission centrale, atténuer l'inégalité des mises à pied sur l'économie locale et exploiter les compétences des employés. Le secteur privé a également été nommé à la tête d'un comité de réduction des couts pour le gouvernement.
- On continuera d'examiner la possibilité que des employés prennent le contrôle de certaines fonctions, là où ce genre de mesure représenterait un moyen efficace de transférer des activités gouvernementales au secteur privé. Par exemple, la nouvelle agence créée par Parks Canada aura la capacité de mettre sur pied de nouvelles partenariats avec les employés de même qu'avec le secteur privé et les organisations bénévoles pour offrir de meilleurs services à moindre coût.
- La négociation d'ententes non concurrentielles avec des groupes d'employés par les employés afin d'aider les ministères à tirer parti de cette possibilité. La Réglementation a approuvé une politique sur la prise de contrôle politique autorisé : pour une période transitoire de trois ans;
- La vente directe de biens d'équipement au groupe d'employés en cause;

Les nouvelles approches favorisent aussi la conclusion d'ententes de partenariats novatrices avec les provinces et le secteur privé. Ainsi, la création d'un organisme unique chargé de l'inspection des aliments aura pour effet de regrouper les services d'inspection de tous ministères fédéraux en un service unique d'inspection des aliments et de quarantaine. Cela raffermira la réputation que s'est mérité le Canada depuis longtemps en matière d'hygiène et de qualité des

Ces changements devraient améliorer les services et l'efficacité sans nuire pour autant à la liberté publique. En centralisant ses fonctions administratives, la GRC a pu donner aux commandants des unités le pouvoir de prendre les décisions qui correspondent aux besoins spécifiques de leurs communautés. Grâce à la réduction de la bureaucratie, dans un district du Nouveau-Brunswick, on a pu envoyer sept agents de police supplémentaires dans les rues, sans qu'il en coûte un sou de plus aux contribuables. Enfin, la commercialisation du système de navigation aérienne du Canada grâce à son transfert à une société sans but lucratif, qui sera chargée de l'administrer au nom du gouvernement, permettra de réduire le coût de l'efficacité du système de l'adaptation à la demande et aux nouvelles technologies tout en préservant la sécurité et en réduisant les coûts pour les contribuables.

Dans d'autres cas, l'amélioration des services suppose des changements importants aux méthodes traditionnelles. Ainsi, Justice Canada a décidé d'intégrer des mécanismes de règlement des différends à toutes les ententes de service à la clientèle signées avec d'autres ministères fédéraux, afin de faciliter la résolution des différends judiciaires de manière équitable et sans engager de poursuites. Ces outils.

Dans certains cas, les mesures de ce genre supposent l'intégration de responsabilités ministérielles lorsqu'elles sont traduites par une plus grande efficacité et l'élimination des chevauchements entre les deux emplois. La fusion des flottes non militaires de la Garde côtière canadienne et de Péchés et Océans permet au gouvernement de mettre en œuvre des stratégies cohérentes de gestion des océans et de l'environnement marin, d'application des politiques en matière de pêches, et de protéger l'environnement marin de la souveraineté, et de promotion du commerce et des échanges maritimes sur la mer. L'intégration des mandats et des services des deux organismes aura pour effet de rationaliser les dépenses relatives aux installations et à l'administration.

contingualables la présentation de documents d'enquête en trop grand nombre, et d'offrir aussi, à un public unique, les services d'autres ministères qui s'adressent à la même clientèle.

DRHC met actuellement en place un nouveau réseau complet de présentation de services qui regroupe les bureaux du Ministère, des centres de services téléphoniques et postaux, des kiosques électroniques, des services électroniques en direct et des alliances avec des services communautaires. Au fil du temps, ces mesures feront passer le nombre de points de services de DRHC à 700, ce qui lui permettra d'atteindre un grand nombre de collectivités qui n'ont jamais bénéficié, jusqu'à présent, d'un accès direct. Le gouvernement a donc créé un site renseignements d'ordre général sur le site Canada à une série de renseignements et principal sur le réseau pour offrir aux utilisateurs un seul point d'accès à des services qui sont des exemples des efforts que fait l'administration fédérale pour tirer parti des technologies de l'information de manière innovatrice et pour se rapprocher des Canadiens. Il lui faut encore trouver des moyens de mieux répondre aux besoins grandissants d'information intégrée et accessible, tout en réduisant ses dépenses. Le gouvernement peut réaliser des gains spectaculaires au chapitre de l'efficacité en soutenant la mise en œuvre de programmes d'innovations, en reformant les processus et systèmes administratifs de manière à rationaliser, voire éliminer, le travail sans valeur ajoutée, et en garantir l'infrastructure électrique entre eux et avec leurs clients, à tous les échelons des gouvernements aux échelons de l'information qui relie les ministères à celles de l'administration publique. Ce faisant, le gouvernement doit veiller à ce que l'on ait toujours accès aux informations touchant la protection et l'intégrité de l'information et à ce que ces données soient bien gérées.

Améliorer les services

Dans certains cas, cette reorientation est le résultat de programmes technologiques et d'une coopération interministérielle. Par exemple, Réseau Canada et Statistique Canada ont l'intention de créer une base de données intégrée sur les entreprises à laquelle on pourra accéder au moyen d'un numéro d'entreprise unique. Cette mesure permettra de réduire les coûts que représente pour les entreprises et les fournisseurs de prestations de services qui permettent de donner davantage aux traditionnelles de présentation des services et à l'examen de nouvelles façons d'offrir leurs programmes et services qui permettent graduellement les modèles

contournables pour leur argeant.

Les ministères et organismes abordent graduellement les modèles traditionnelles de présentation de services et à l'examen de nouvelles façons d'offrir leurs programmes et services qui permettent de donner davantage aux fournisseurs de prestations de services et à l'examen de nouvelles façons

à l'examen de nouvelles façons

De plus, tous les ministères fédéraux poursuivront leurs efforts pour accroître leur efficacité et pour rationaliser en fonction des changements apportés au mandat et aux rôles principaux. Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes examineront précisément toutes les fonctions de soutien importantes. Le changement le plus radical sera la réduction des opérations au quartier général, ce qui permettra de réduire de 50 à 100 les frais liés au personnel, tout en préservant les éléments organisationnels essentiels des systèmes de gestion, de communication et de contrôle.

Par le passé, la fonction publique a toujours été complexe et importante. Elle a toujours assuré la mise en oeuvre de ses programmes par l'intermédiaire de points de services et de bureaux disséminés dans différentes municipalités du pays. Dans ce contexte, l'infrastructure immobilière constituaît le moyen le plus efficace de servir la population de la province des services, car elle permettait aux administrations traditionnelle de la préparation des services, car elle permettait en cause la conception de bâtiments plus facilement à un seul point de service, y obtient tout un ensemble de services offerts par différents ministères ou organismes fédéraux, les Canadiens peuvent s'adresser à un seul point de service, y obtient tout un ensemble de services offerts par différents ministères ou organismes fédéraux, et reçoivre ces services directement chez eux ou à proximité d'un municipal, et reçoivre ces services directement chez eux ou à des kilomètres.

Un certain nombre de ministères recourront déjà à la technologie pour améliorer leurs services à la clientèle. CIC, par exemple, lance des initiatives pilotes afin de rendre les services relatifs à la présentation et au traitement des demandes de statut d'immigration, de visas de visiteurs et de citoyenneté plus efficaces et plus rapides. Un réseau de centres d'appels intégrés permettra de traiter la moins courante. Un réseau de centres d'appels intégrés permettra de traiter la nécessité de procédures à l'établissement du statut de résident permanent au Canada.

Industrie Canada a été le premier organisme public d'Amérique du Nord à recourir, pour les documents exigés aux termes de la *Loi sur les sociétés par actions*, à l'enregistrement et à l'émission électroniques. L'introduction de ce système et d'une disposition éliminant la nécessité d'un double enregistrement aux échelons fédéral et provinciaux a permis, en plus de réduire la paperasserie, d'améliorer la prestation des services aux clients en assurant un accès égallement facile dans toutes les régions du pays.

Les nouveaux partenariats peuvent rapporter le gouvernement fédéral des communautés et des citoyens en associant ceux-ci de plus près à la prise de décision ainsi qu'à la conception et l'execution des programmes. On reconnaît ainsi que les besoins et les préférences des communautés locales varient pour ce qui est des services et des programmes qu'elles désirent. Par exemple, le gouvernement établit des partenariats de gestion des pêches qui rapprochent la prise de décision des pêcheurs et, par le fait même, de leurs communautés. Les collectivités soueront des rôles clés comme partenaires du gouvernement fédéral pour renforcer l'identité canadienne au moyen d'activités favorisant la compréhension, la responsabilité mutuelle et le sensiment de poursuivre un but partagé par tous les Canadiens. Les efforts déployés par la GRC pour collaborer avec les communautés afin de statuer à la criminalité locale illustrent bien ce type de partenariat. Croyez-nous, les efforts déployés par la GRC pour collaborer avec les communautés sont de partage des frais avec les organisations non gouvernementaux et ententes de partenariat. Croyez-nous, les efforts déployés par la GRC pour collaborer avec les communautés sont de partage des frais avec les organisations non gouvernementaux et ententes de partenariat. Croyez-nous, les efforts déployés par la GRC pour collaborer avec les communautés sont de partage des frais avec les organisations non gouvernementaux et ententes de partenariat.

Les partenariats permettent au gouvernement fédéral de maximiser les résultats de sa participation à certaines activités. De nombreux ministères, dont Agriculture et Agroalimentaire Canada et Ressources naturelles Canada, collaborent et plus avec les parties intéressées pour déterminer les priorités de recherche et de développement. Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a concilié une entente avec Lalibera afin de regrouper et d'intégrer, dans le cadre d'un projet pilote, les services offerts aux clients par L'entremise des organismes provinciaux et fédéraux. Diversification de l'économie de l'ouest Canada s'occupe de mobiliser les efforts des secteurs publics, privés et binationaux pour appuyer le développement économique local. Ce partenariat étend la portée et la qualité des services assurés aux Canadiens de l'ouest.

Le gouvemement fédéral noue par alliurus de nouveaux liens officiels avec les provinces et l'industrie pour établir des priorités commerciales conjointes et pour assurer aux produits canadiens un meilleur accès aux marchés internationaux. Des organismes régionaux s'occupent d'harmoniser les priorités fédérales de développement régional avec celles des provinces.

Le Gouvernement créera un partenariat actif avec le secteur privé et les provinces afin de lancer des initiatives destinées à améliorer les débouchés des jeunes Canadiens sur le marché du travail pour qu'ils puissent acquérir une expérience de travail.

des collectivités canadiennes. Les couts en sont partagés également par les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux. Il a permis de soutenir plus de 12 000 projets qui ont créé 100 000 emplois depuis sa création, en 1994.

Etablir de nouveaux partenariats

La définition des priorités du gouvernement fédéral en matière de politique adaptées aux circonstances de l'après-guerre froide. On a cependant maintenu les moyens de protéger le territoire canadien et de favoriser les intérêts nationaux, ainsi que la capacité d'appuyer les initiatives stratégiques de maintien de la paix, qui prennent une importance croissante sur la scène internationale. La définition des priorités du gouvernement fédéral en matière de politique étrangère et de défense lui permet de jouer un rôle à la fois plus actif et plus indépendant dans un monde en constante évolution. Ces priorités reflètent et favorisent clairement les valeurs canadiennes de tolérance, d'ouverture, de paix et de justice.

Représenter les intérêts du Canada à l'étranger

changements, des cadres de responsabilité formels et rigides peuvent être trop limitatifs. Le gouvernement fédéral est avis qu'en permettant les objectifs de la politique sociale canadienne plus facilement en utilisant les outils d'un fédéralisme pragmatique, en partenariat avec les provinces et à la lumière des opérations des Canadiens. Des progrès ont été accomplis dans ce sens, mais il faut faire davantage pour que tous les partenaires de la société travaillent ensemble, dans un esprit de coopération, afin que le Canada continue de disposer des ressources, des institutions et des programmes voulus pour protéger et promouvoir la santé et le bien-être des Canadiens.

Il existe pas de règles précises pour déterminer quand les dimensions nationales dépendent dans une large mesure de l'évolution sociale du pays. En période de d'une question sociale nécessitant la participation du gouvernement fédéral. Cela démarques pour prendre les décisions en matière de politique sociale.

Le gouvernement fédéral entend travailler avec les provinces et les citoyens pour élaborer avec eux les principes et les objectifs qui devraient régir ces transferts et, à partir de là, l'union sociale en général. On examinerait également de nouvelles résidence minimales avant d'accorder l'aide sociale.

Loi canadienne sur la santé et de l'intégration d'impostes des conditions de nouveau transfert offrirà plus de souplesse aux provinces pour concrétiser et appliquer les programmes sociaux, sous réserve uniquement des dispositions de la loi canadienne sur la santé. La loi canadienne sur la santé et les programmes sociaux, ainsi que les transferts effectués aux fins de l'aide et des services sociaux en vertu du Régime d'assistance publique du Canada. Le programme postsecondaire prévus par le Fimacement des sociétés et à l'enseignement supérieur avec la remise d'allocations de transferts destinées à la santé, le gouvernement fédéral régime de transferts destinées à

Accès à l'assurance maladie et de programmes sociaux, le gouvernement fédéral remplace l'ancien régime de transferts destinées à cadre d'un partenariat entre les gouvernements et d'autres intervenants. Les programmes se concrétent pour établir les priorités nationales en matière de recherche sur la santé, grâce à la création du Fonds de recherche sur les services de santé. Ce fonds sera d'abord financé par le fédéral et sera ensuite géré dans le cadre d'un partenariat entre les autres intervenants.

Le gouvernement fédéral continuera d'affecter directement des crédits à la promotion et à la protection de la santé, avec l'appui des gouvernements provinciaux, en fonction d'une vision commune du régime de santé. Son rôle au chapitre de la protection de la santé améliore la santé et la sécurité des Canadiens grâce à l'établissement de normes nationales permettant d'éviter et de gérer les risques liés aux produits et aux maladies. La recherche médicale fédérale est un outil essentiel pour reconnaître et canaliser les ressources renouvelées nécessaires par les provinces et pour concrétiser les priorités nationales en matière de recherche sur la santé, grâce à la stabilité financière des organismes et de secteur privé

Grâce au partage des frais des activités culturelles, les gouvernements fédéral et provincial travaillent de concert pour appuyer la vitalité à long terme du secteur culturel. De même, les deux ordres de gouvernement et le secteur privé collaborent pour accroître la stabilité financière des organismes et de l'infrastructure des arts de la scène.

À l'établissement des priorités de dépenses. Comme l'accent sera mis sur le développement local, les fonds seront dépensés plus judicieusement et on repourra en même temps mieux aux besoins locaux d'intégration.

De nombreux aspects de l'union sociale relèvent de la compétence des provinces. Par le passé, le gouvernement fédéral a néanmoins utilisé son pouvoir de dépenser pour intervenir dans divers domaines de politique sociale. On a beaucoup profité de cette intervention du gouvernement fédéral dans ces domaines, de manière à ce qu'il repose sur les activités de portée nationale et dans la classification des conditions dans lesquelles il participera à de nouvelles activités. A l'avenir, le gouvernement ne se servira pas de son pouvoir de dépenser pour créer de nouveaux programmes à frais partagés dans des domaines de compétence provinciale exclusives sans le consentement de la majorité des provinces. Tout nouveau programme sera donc sorti de celle qui détermine quelle sorte de provinces qui sont éligibles à l'aide fédérale. Toutefois, il sera toujours possible de donner une aide à certaines provinces dans certains domaines de compétence provinciale.

Les gouvernements fédéral et provinciaux ont entrepris un processus consultatif de consultation sur une réforme du régime de pensions du Canada en vue de leur assurer le maintien pour les générations à venir. Le gouvernement fédéral s'est en outre engagé à modifier le régime de prestations aux personnes âgées (donc la sécurité de la vieillesse et le programme de supplément du revenu pour les personnes âgées) pour en assurer la viabilité à long terme.

Les Premières Nations et les groupes d'Inuit assument de plus en plus de responsabilités à l'égard de la gestion des ressources de la santé, on prévoit que, avec le temps, ils géreront la majorité du budget des programmes de santé, de services Premières Nations et des Inuit qui administrent la santé dans toute l'histoire du Canada.

Le gouvernement fédéral fera en sorte que ces dernières participent à cette évolution. Reconnaissant que les provinces ont compétence en matière de soins de santé, le programme reconnaît la présence sociale, culturelle et historique unique des Premières Nations dans toute l'histoire du Canada.

On effectue par ailleurs une réforme de l'assurance-emploi afin de combiner les prestations de soutien du revenu avec des mesures actives destinées à aider les Canadiens à trouver du travail. Cette modernisation améliorera les incitations au travail, récompensera l'effort et assurer une sécurité du revenu à ceux qui en ont le plus besoin.

Compte tenu de la responsabilité provinciale touchant l'éducation et la formation de la main-d'œuvre, le gouvernement fédéral soutient de manière directement et de manière indirecte, son intention de ne plus fournir directement de formation et de participer aux initiatives de formation uniquelement avec le secteur des entreprises, son intention de ne plus fournir directement de formation et de toutes les régions du pays. Le Service national de placement fournit des renseignements essentiels sur le marché du travail pour aider les gens à se trouver un emploi qui leur convient et les employeurs, à trouver des candidats.

Néanmoins, le gouvernement fédéral s'interesse toujours vivement à faciliter le bon fonctionnement des marchés du travail, à aider les gens à grimper les rangs de la population active, et à promouvoir la mobilité de la main-d'œuvre entre toutes les régions du pays. Le Service national de placement fournit des renseignements essentiels sur le marché du travail pour aider les gens à se trouver un emploi qui leur convient et les employeurs, à trouver des candidats.

Dans ce sens, le gouvernement fédéral discute actuellement avec les provinces de partenariats avec les provinces, le secteur privé et les groupes communautaires. Ces ententes relatives au marché du travail qui englobent les chevauchements et le double emploi et d'assurer les services les mieux adaptés aux besoins locaux en exemple. Ces ententes devraient permettre de réduire les chevauchements et le nombre d'emplois. Dans ce sens, le gouvernement fédéral discute actuellement avec les provinces de partenariats avec les provinces, le secteur privé et les groupes communautaires.

En ce qui a trait à l'exécution des programmes d'expansion des intermédiaires du travail, il y a un rôle important à jouer à l'égard de l'établissement de marchés du travail, et à développer les programmes d'expansion des intermédiaires.

En ce qui a trait à l'exécution des programmes d'expansion des intermédiaires, favorisant la prise des décisions au plus bas, tout en imposant une reddition de compte en ce qui a trait aux sommes dépensées et aux résultats obtenus.

Premières Nations à améliorer les conditions de vie dans les réserves, ce programme reconnaît la présence sociale, culturelle et historique unique des Premières Nations dans toute l'histoire du Canada.

Assurer la santé et le bien-être des Canadiens

secteur privé, un partenariat efficace dans des domaines comme les sciences et la technologie, qui ont un grand potentiel de création d'emplois et de croissance des profits, et où, dans d'autres pays, le gouvernement joue un rôle de premier plan. Il sagit là d'importants domaines de gestion et de concurrence sur lesquels il faut porter une attention particulière au niveau national pour que les politiques et les programmes contribuent à renforcer l'Union économique et à la renforcer

Le gouvernement fédéral entend continuer ses efforts pour clarifier son rôle et ses responsabilités et se consacrer sur les secteurs où il est le mieux placé pour agir. Il est disposé à se référer de certains domaines comme l'exploitation forestière et minière, les loisirs et la formation de la main-d'œuvre dont la responsabilité connaît mieux à d'autres, notamment aux provinces, aux autorités locales et au secteur privé.

Bein que son rôle dans le développement régional soit en train de changer, le gouvernement fédéral demeure résolu à faire en sorte que les Canadiens de toutes régions profitent des avantages de l'union économique et sociale. Grâce aux paiements de prérestitution, les gouvernements provinciaux peuvent offrir des services publics comparables à des niveaux d'imposition comparables. Le 11 avril 1994, le programme de prérestitution a été renouvelé pour une période de cinq ans, ce qui assure un régime de financement stable aux provinces qui en bénéficient. Selon les prévisions, les paiements de prérestitution passeront de 8,5 milliards \$ à 9,6 milliards \$ au cours de cette période.

Les subventions aux entreprises dans d'autres secteurs sont sensiblement réduites, et celles qui restent s'adressent aux secteurs de la croissance économique — le commerce, les sciences et la technologie, et la petite entreprise. A l'avenir, les programmes d'aide aux entreprises prendront tous la forme de prêts et de contributions remboursables. Non seulement les organismes régionaux concerter avec les provinces et le secteur privé ils faciliteront l'accès aux capitaux d'investissement. En changeant sa façon d'aider les entreprises et de soutenir le développement régional, le gouvernement fédéral réduira considérablement les risques de chevauchement, de double emploi et de conflit avec les objectifs de développement économique des provinces et des autorités locales.

provinces. À la veuve, il se limitera à la recherche et au développement, à la collecte et à la diffusion de données, au commerce et à l'investissement, et aux activités décollant des oligarachies internationales du Canada, comme l'engagement mondial de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le gouvènement a décidé de recruter des programmes qui fournissoient une aide financière directe à l'industrie, y compris les mégaprojets énergétiques, et de ne pas renouveler, à leur expiration, les ententes de développement régional dans le secteur des ressources.

Le rôle de base du gouvernement fédéral dans les autres secteurs ayant trait aux ressources naturelles est en train de changer fondamentalement lui aussi, ce qui permettra de réduire les chevauchements et le double emploi entre le fédéral et les provinces.

Dans le secteur des pêches, le gouvernement fédéral se concentre sur la conservation et l'utilisation durable des ressources marines du Canada et sur le développement durable des pêches économiquement autonome et respectueux de l'environnement. Afin de réduire les chevauchements et le double emploi et compte tenu que les provinces de l'Intérieur assurent la gestion de la pêche en eau douce depuis de nombreuses années, le gouvernement prend des mesures visant à leur confier la responsabilité de la gestion de l'habitat du poisson eau douce.

L'élimination progressive des subventions dans le secteur agricole n'aurait pas de conséquences négatives pour l'agriculture, mais pourraient entraîner une diminution de l'offre dans certains secteurs et une augmentation de l'offre dans d'autres. Les agriculteurs pourraient alors ajuster leur production en fonction de la demande mondiale. Les producteurs peuvent ainsi participer davantage au processus de décisionnel. De plus, l'ensemble des interventions peut avoir un effet positif sur l'économie et la croissance, mais il peut également entraîner des obstacles à la croissance et à l'innovation. Le gouvernement fédéral travaille avec les provinces et les municipalités pour trouver des solutions qui favorisent l'innovation et l'agriculture durable. Les agriculteurs peuvent également trouver des opportunités dans d'autres secteurs, tels que l'agroalimentaire, l'industrie et le commerce. L'agriculture peut également contribuer à la sécurité alimentaire et à la sécurité sociale. Les agriculteurs peuvent également contribuer à la sécurité alimentaire et à la sécurité sociale. Les agriculteurs peuvent également contribuer à la sécurité alimentaire et à la sécurité sociale.

Le souvernement fédéral met fin en grande partie aux subventions directes au secteur des transports et réduira les autres de bœucoup, par exemple, dans les domaines du transport des passagers par rail et des traversiers. La suppression des subventions aux chemins de fer de l'Altanticque se traduira par une plus grande efficacité, un allégement du fardeau des contribuables et un transfert des coûts de transport à ceux qui utilisent le système et en profitent directement. L'élimination des subventions versées aux termes de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest permettra à l'industrie céréalière d'avoir accès à des services de transport concurrentiels et de réduire ses coûts, de sorte que les producteurs et les transformateurs de céréales des Prairies pourront soutenir la concurrence sur les marchés internationaux.

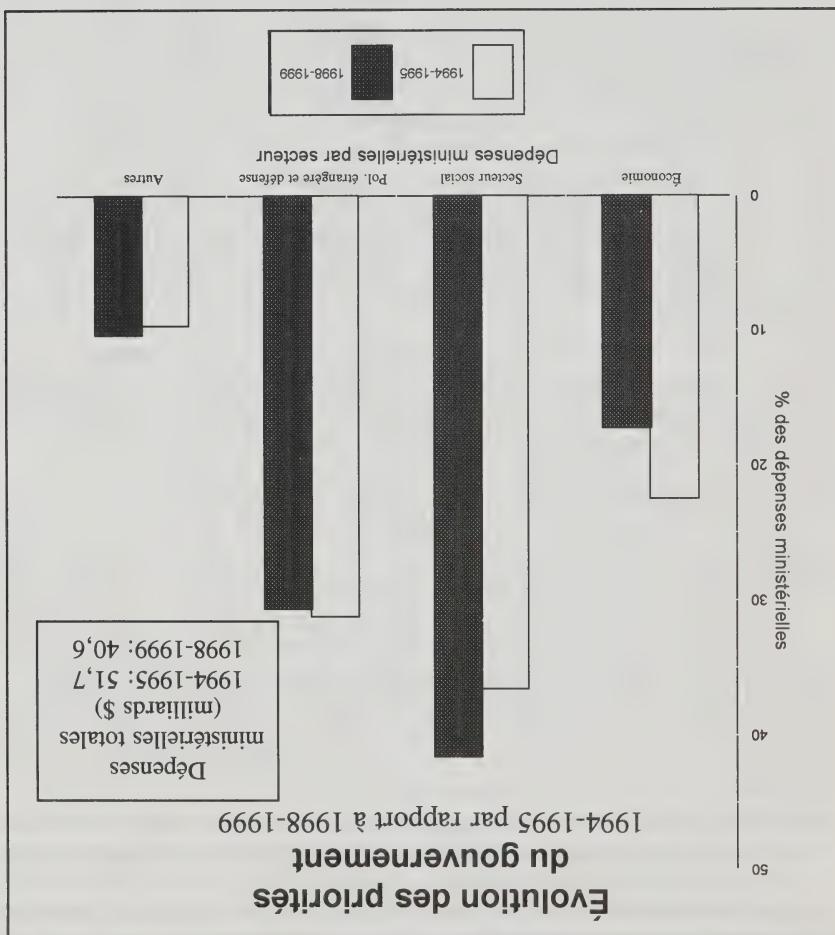
par elles devraient être rentables et mieux répondre à leurs besoins. Les grands ports et aéroports continuent de relever du gouvernement fédéral, mais il s'agit de services publics et de réseaux de transport qui doivent être financés par les utilisateurs et des représentants des collectivités au nom du gouvernement.

Batir une économie plus forte

Dans l'ensemble, le progrès réalisé dans la clarification du rôle du fédéral contribue, beaucoup à améliorer le fonctionnement de la fédération canadienne. On réduit les chevauchements et le double emploi courteux dans les domaines, et le gouvernement fédéral connaît de meilleures relations avec les autres partenaires de la société canadienne afin de renforcer l'Union économique et sociale et de mieux représenter le pays à l'étranger.

Par suite de l'examen des programmes et des modifications aux politiques économiques, le rôle du gouvernement fédéral est en train de réellement évoluer du rôle du gouvernement fédéral se clarifiant sentit dans bien des secteurs de l'économie, notamment les transports, l'agriculture et d'autres secteurs de l'économie, tout en maintenant les transports, l'agriculture et d'autres secteurs axés sur les ressources ainsi que dans les politiques économiques globales et les politiques d'aide aux entreprises.

Dans le secteur des transports, le gouvernement fédéral est en train de réellement transférer son rôle. Au lieu de posséder, d'exploiter et de subventionner de larges secteurs du système de transport au Canada, il se concentre sur les autres responsabilités de base en matière de politiques et de réglementation afin d'assurer l'efficacité et la sécurité du système. Des éléments importants de l'infrastructure des transports sont en voie de passer du gouvernement fédéral à d'autres groupes d'entreprises : le CN a été privatisé et on met actuellement au point un projet de vente des wagons-trémies. Aux termes de la politique sur les aéroports, le gouvernement fédéral continue à assurer le maintien des normes nationales de sécurité tout en confiant la gestion des aéroports aux collectivités qui les desservent. Et dans le cadre de la nouvelle politique maritime, il commerce avec les ports aux gouvernements provinciaux, aux autorités portes régionales et locaux aux pilotage et transférer la responsabilité des services de traversier, modernisera la Voie maritime du Saint-Laurent et les changements, les aéroports et les ports appartenant aux locataires et étant exploités municipales, à des organismes du milieu ou à des intérêts privés. Par suite de ces portes régionales, à des organismes du milieu ou à des intérêts privés. Par suite de ces services de traversier, modernisera la Voie maritime du Saint-Laurent et les



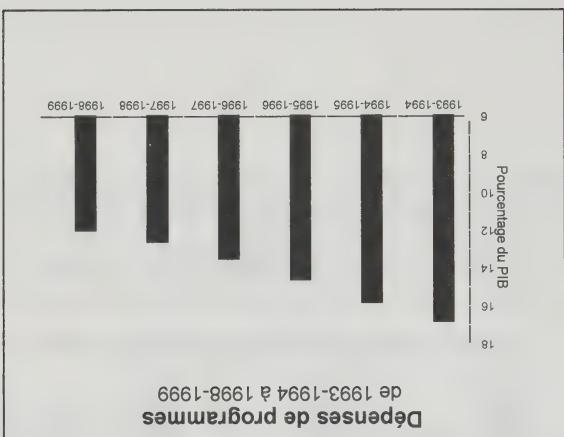
Les progrès accomplis en vue d'abaisser les niveaux de dépenses servent également l'objectif de réduction du déficit — la différence entre les recettes et les dépenses. Dès 1997-1998, le déficit, comparativement à la taille de l'économie, sera réduit au tiers de ce qu'il était en 1993-1994. Les progrès réalisés dans l'assainissement des finances publiques se voient aussi au niveau des besoins financiers. En 1997-1998, ces besoins tomberont à 0,7 p. 100 du PIB, alors qu'ils étaient à 4,2 p. 100 en 1993-1994. Ils seront alors les plus bas parmi les gouvernements nationaux du G-7.

Une des façons de mesurer le changement consiste à examiner les dépenses des ministères, sauf les paiements directs aux particuliers et aux provinces. Comme le montre le graphique 2, la part des dépenses ministérielles consacrées aux programmes économiques diminuera beaucoup entre 1994-1995 et 1998-1999, ce qui témoigne de l'évolution du rôle du gouvernement, qui ne consiste plus à soutenir directement les entreprises, mais à établir les grandes politiques cadres, sociaux diminueront aussi, en réalisant la partie relative de ces dépenses au sein de l'administration. Par contre, les niveaux de dépenses ministérielles pour les programmes sociaux, en entend entre autres, les dépenses ministérielles

Biens que les niveaux absolus de dépenses ministérielles pour les programmes sociaux sont relativement stables, soit environ 30 p. 100. Les dépenses consacrées à la justice et au patrimoine qui marquent le rôle du gouvernement dans la promotion des valeurs et de l'identité canadiennes. La part des dépenses ministérielles consacrées à la politique étrangère et à la défense demeure assez stable, soit environ 30 p. 100.

En précisant son rôle et ses responsabilités, le gouvernement fédéral est conscient que le fédéralisme canadien doit être pragmatique et qu'il propose sur des partenariats établis en fonction des champs d'activité, qu'il s'agisse des programmes économiques et sociaux, ou ceux de politique étrangère ou de défense.

Préciser le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral



Graphique 1

Grâce à ces changements, des progrès importants ont été accomplis en vue de résoudre les problèmes structurels liés aux dépenses. Les dépenses de programmes (c'est-à-dire toutes les dépenses fédérales sauf le service de la dette) diminueront, en termes absolus, de plus de 12 p. 100 entre 1993-1994 et 1998-1999. Comme l'indique le graphique 1, par rapport à la taille de l'économie, la réduction des dépenses de programmes est encore plus marquée. Elles passeront de près de 17 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) en 1993-1994 à 12 p. 100 en 1998-1999, soit le niveau le plus bas depuis 1949-1950.

Le résultat de cette réduction des dépenses fédérales est d'offrir un service de qualité à la population canadienne. Les meilleures façons de gérer ses activités et d'offrir un service de qualité à la population canadienne sont de soucier davantage de la préservation des services, il trouve de plus, en se souciant particulièrement de l'union économique et sociale canadienne. De plus, les intérêts particuliers au sein de l'union économique et sociale canadienne. De ce gouvernement, le secteur privé et les citoyens pour gérer les intérêts collectifs de la population canadienne.

Grâce à ces changements, des progrès importants ont été accomplis en vue de résoudre les problèmes structurels liés aux dépenses. Les dépenses de programmes (c'est-à-dire toutes les dépenses fédérales sauf le service de la dette) diminueront, en termes absolus, de plus de 12 p. 100 entre 1993-1994 et 1998-1999. Comme l'indique le graphique 1, par rapport à la taille de l'économie, la réduction des dépenses de programmes est encore plus marquée. Elles passeront de près de 17 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) en 1993-1994 à 12 p. 100 en 1998-1999, soit le niveau le plus bas depuis 1949-1950.

3 Qu'a apporté la redéfinition du rôle de l'Etat?

De concert avec les provinces et les territoires, le gouvernement fédéral a vu à ce que tous les ordres de gouvernement donnent un meilleur service aux Canadiens, grâce à l'initiative à accroître l'efficacité de la fédération. L'initiative a été clinquée, harmonisier les modes de fonctionnement et la réglementation, et réduire les couts ainsi que les chevauchements et le double emploi inutiles.

L'examen des programmes a passé en revue tous les programmes et activités du gouvernement fédéral (à l'exception des principaux transferts faits aux particuliers et aux autres ordres de gouvernement) et a étudié non seulement ce que le gouvernement fédéral fait, mais aussi la façon dont il le fait. Cet examen visita en effet à ce mer le rôle principal de l'Etat à concurrencer les ressources dans les secteurs prioritaires tout en réduisant les dépenses globales.

L'examen des programmes différents des autres exercices du genre, en ce sens que de refaire sur une série de critères de base (voir l'annexe 1). Cet exercice collectif les ministères et les organismes ont examiné leurs programmes et activités en se modifiant les structures et les institutions pour accroître l'efficacité des services, ensemble ces initiatives ont conduit à l'examen le plus approfondi des programmes et services fédéraux jamais effectuée depuis la Seconde Guerre mondiale. Elles ont contribué à modifier l'image du gouvernement fédéral et elles continueront de le faire pendant de nombreuses années encore.

- En bâtissant l'avenir, le gouvernement s'assurera que le rôle du gouvernement national sera préservé sur ces plans :
- renforcer l'économie et l'union économique afin d'offrir aux Canadiens et à leurs enfants un pays prospère;
- renforcer la solidarité sociale en préservant et en modernisant l'Union sociale de telle sorte que la société demeure bienveillante et généreuse d'un bout à l'autre du pays;
- mettre en commun les ressources nationales de manière à atténuer les objectifs communs de façon efficace;
- protéger et promouvoir l'identité et les valeurs canadiennes tout en mettant en valeur la diversité du Canada;
- défendre la souveraineté du Canada et parler d'une seule voix sur la scène internationale.
- Ces principes aideront à déterminer dans quels programmes, activités et services fédéraux le gouvernement fédéral doit jouer un rôle ainsi que les domaines dont il pourra se retirer.
- Le gouvernement fédéral a lancé des exercices pour examiner ses activités et programmes, clarifier son rôle et ses responsabilités et concentrer les ressources sur les grandes priorités.
- Dans un certain nombre de secteurs précis, le gouvernement a entrepris d'examiner en profondeur ses grandes politiques — par exemple, la défense, la politique étrangère, la réforme de la sécurité sociale, la croissance économique et l'innovation. Il a établi de nouveaux principes et priorités visant non seulement à clarifier son rôle et ses responsabilités, mais aussi à imprimer une orientation pour l'avenir. Dans de nombreux cas, les Canadiens et les parlementaires ont été largement consultés.

2. Comment représenter le rôle de l'Etat?

Les principaux objectifs

Dans cette optique, le gouvernement s'est fixé quatre grands objectifs :

veiller à ce que les ressources soient allouées aux grandes priorités, afin que le Canada soit en mesure de relever les défis économiques et sociaux du XXI^e siècle.

■ *Le débat sur le coût de l'Etat, en atténuant les pressions exercées par le déflit et la dette, ce qui permettra de bien s'occuper des problèmes importants aux yeux des Canadiens.*

Pour atteindre ces objectifs, le gouvernement fédéral a lancé une série d'examens de ses programmes et politiques. Ces examens partagent du principe que l'État a un grand rôle à jouer pour aider les Canadiens à poursuivre les objectifs communs et traduire leurs valeurs communes dans les faits. Cependant, des choix simples sont faits. La question qui se pose alors est celle de savoir si le gouvernement fédéral peut et doit faire. La question fondamentale établit la suivante : quel rôle et quelles responsabilités reviennent aux partenaires — les provinces, les milieux d'affaires, les organisations bénévoles, les familles et les particuliers?

- Éliminer les programmes et services fédéraux permanents, d'accès complexe ou non conformes aux besoins des Canadiens.
- Le temps est venu, au moment où le gouvernement fédéral entreprend la deuxième moitié de son mandat, de faire le point et d'examiner les importants progrès réalisés pour mieux gouverner, et repenser ce rôle.
- Le présent document décrit quels étaient les principaux objectifs du gouvernement quand il a entrepris de repenser son rôle ainsi que les divers examens qui ont servi à cette fin. Il fait état des progrès réalisés jusqu'à maintenant et souligne ce qui reste à faire.

Le gouvernement a donc pris des mesures pour ramener le déficit à 3 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) d'ici 1996-1997 et à 2 p. 100 d'ici 1997-1998, jusqu'à son élimination définitive. Il doit absolument atteindre ces objectifs si l'État crée des emplois, regagne la confiance des investisseurs, révigorise l'économie et accroître sa capacité de trouver des solutions novatrices aux problèmes qui surgissent. En même temps, il a pris des mesures pour concentrer ses ressources aménagées dans les secteurs prioritaires.

Le gouvernement a donc pris des mesures pour ramener le déficit à 3 p. 100 du gouvernement un gage d'efficacité. Les travaillements entre les ordres de gouvernement et les agences, et les craignent que le chevauchement des programmes et des services de gouvernement gagne de la visibilité. Les travaillements entre les ordres de gouvernement et les citoyens exigent d'être mieux gouvernés — et pour ce faire, qu'il faille repenser le rôle de l'État. Autant des facteurs comme les technologies de l'information, les pressions économiques et un meilleur service à la clientèle ont transformé le milieu des affaires et le fonctionnement au Canada, autant ils ont contribué à refagomer l'administration gouvernementale.

Le gouvernement fédéral s'est rendu compte qu'il devait relever les défis suivants :

- Clarifier son rôle et ses responsabilités dans la fédération.
- Réduire le déficit et la dette, qui l'empêchent de répondre aux besoins des Canadiens.
- Concentrer son action.

La mondialisation qui projette de nombreuses questions d'intérêt national sur la scène internationale rend l'art de gouverner difficile. Ce phénomène frappe non seulement l'économie, mais aussi de nombreux autres secteurs tels que la protection de l'environnement, le droit du travail et les droits de la personne. La mondialisation oblige les États à conjuguer intérêts locaux et impériaux à modifier la nature de ses activités.

La mondialisation est définie sous modes de prestation de services. Des difficultés financières croissantes quand il a établi ses priorités, conjointement à la transformation de la société canadienne, des technologies de l'information et de la protection des effets de la mondialisation et de la compétitivité internationale, de préoccupations structurelles dus à l'économie. L'État ne peut pas toujours résister aux changements économiques, sociaux et démographiques, notamment à des changements économiques, sociaux et démographiques, notamment à des transformations structurelles dans l'économie. Le Canada fait face à d'énormes difficultés, quelques-uns des autres, trop courtes.

Il est aussi manifeste que certains programmes et services fédéraux conviennent mal aux besoins économiques et sociaux actuels. Certains sont devenus inefficaces, quelques-uns des autres, trop courtes.

Le gouvernement du Canada, de son côté, pris conscience qu'il devait relever le défi non seulement d'assurer les finances publiques, mais aussi de régagner la confiance des citoyens. Ces derniers estiment que les pratiques, les résultats des institutions utilisées par l'État pour répondre à leurs besoins ne donnent pas les clients et contribuables, sont suffisamment efficacement pris en compte par l'action gouvernementale.

Les Canadiens ont pris davantage conscience de la mauvaise situation dans laquelle se trouvent les finances publiques et se sont mis à accepter de moins en moins le gaspillage et l'inefficacité. Ils ont commencé à se méfier des institutions publiques et à se demander si l'État sera toujours en mesure d'assurer les services nécessaires.

Les Canadiens veulent un pays fort et uni où les gouvernements les protègent au moyen d'un régime de sécurité sociale viable, un pays où l'union économique fonctionne efficacement, un pays qui est reconnu et respecté à l'échelle internationale.

1 Pourquoi repenser le rôle de l'État?

- Protéger et promouvoir l'identité et les valeurs canadiennes tout en mettant en valeur la diversité du Canada;
- Défendre la souveraineté du Canada et parler d'une seule voix sur la scène internationale.

Grâce à ces examens, le gouvernement fédéral est en train de transformer le rôle qu'il joue dans tous les domaines. Pour renforcer l'économie, il redira son appui financier direct à l'industrie, au profit de politiques cadres visant à stimuler la croissance économique et la création d'emplois. Le gouvernement estime que la meilleure façon de préserver la santé et le bien-être des Canadiens consiste à adopter un fédéralisme pragmatique et à collaborer avec les provinces et les citoyens à définir les objectifs et les principes qui permettront de préserver l'Union sociale. Afin de mieux représenter les intérêts du Canada à l'étranger, il a redéfini ses priorités de manière à adapter aux nouvelles réalités de la mondialisation des échanges commerciaux et de la sécurité mondiale. Dans de nombreux cas, il a renoncé son action plus efficace en travaillant avec les autres ordres de gouvernement, le secteur privé et les citoyens. Enfin, il tente de rendre ses programmes et services plus efficaces, abordables, accessibles et équitables.

Reprendre le rôle de l'État est une tâche permanente. La mondialisation et les changements technologiques, les pressions financières et l'évolution de la société canadienne exigent sans cesse des efforts de simplification et de rationalisation. Il faudra continuer de clarifier les rôles respectifs des gouvernements fédéral et provinciaux, repenser la prestation des services et doter la fonction publique des outils dont elle aura besoin pour relever les défis de l'avenir.

- Le gouvernement fédéral est bien conscient qu'il doit restaurer la confiance de la population dans les institutions gouvernementales et, pour cela, repenser le rôle de l'Etat. Cela signifie moderniser les programmes et services fédéraux de telle sorte qu'ils répondent aux besoins des Canadiens, en tant que citoyens et que clients, aujourd'hui et dans l'avenir. Le gouvernement a lancé une série d'initiatives, dont l'examen des programmes et pluies examens particuliers des programmes, dont l'examen des programmes et pluies examens particuliers des programmes. Il s'est fixé quatre grands objectifs :
 - clarifier son rôle et ses responsabilités, afin d'accroître l'efficacité de la fédération et de réduire les chevauchements et le double emploi dans certains secteurs;
 - veiller à ce que les ressources soient allouées aux priorités, afin que le Canada soit en mesure de relever les défis économiques et sociaux du XXI^e siècle;
 - donner toute à l'exigence posée par les citoyens d'avoir un meilleur gouvernement et un gouvernement sera en mesure de s'acquitter du rôle d'un des Canadiens.
- réduire le coût de l'Etat, en atténuant les pressions exercées par le déficit et la dette, ce qui permettra de bien s'occuper des problèmes importants aux yeux des Canadiens.
- Ces objectifs atteints, le gouvernement sera en mesure de s'acquitter du rôle d'un gouvernement national, qui est de :
 - renforcer l'économie et l'union économique afin d'offrir aux Canadiens et à leurs familles un pays prospère;
 - renforcer la solidarité sociale en prélevant et en modernisant l'Union sociale de telle sorte que la société demeure bienveillante et généreuse d'un bout à l'autre du pays;
 - mettre en commun les ressources nationales de manière à atteindre les objectifs communs de lagion efficace;

Table des matières

Sommaire	iv
1 Pourquoi repenser le rôle de l'Etat?	1
2 Comment repenser le rôle de l'Etat?	4
3 Qu'a apporté la redéfinition du rôle de l'Etat?	7
4 Preciser le rôle et les responsabilités du gouvernement fédéral	8
5 Assurer la santé et le bien-être des Canadiens	13
6 Établir de nouveaux partenariats	18
7 Améliorer le fonctionnement de l'administration fédérale	20
8 Exploiter les technologies de l'information	21
9 Améliorer les services	22
10 Battir une économie plus forte	22
11 Assurer la santé et le bien-être des Canadiens	13
12 Représenter les intérêts du Canada à l'étranger	17
13 Établir de nouveaux partenariats	18
14 Améliorer le fonctionnement de l'administration fédérale	20
15 Exploiter les technologies de l'information	21
16 Améliorer les services	22
17 Modifier le processus décisionnel	25
18 Adopter une approche axée sur les résultats	26
19 Repenser l'exécution des programmes	29
20 La fonction publique	29
21 Conclusion	32
Annexe 1 Critères de l'examen des programmes	33



Bureau du Conseil privé

ISBN 0-662-62327-4

N° de cat. CP22-56/1996

© Ministre des Appréciations et Services, Canada 1996

Le 7 mars 1996

Rapport d'étape

Représenter le rôle de l'Etat

Canada

Le 7 mars 1996

Rapport d'étape

Représenter le rôle de l'Etat

